



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

***Paywall* ou gratuidade**

***O que esperar dos modelos de negócios no jornalismo online?***

MAURO DE BIAS ALMEIDA

Rio de Janeiro

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

***Paywall ou gratuidade***

***O que esperar dos modelos de negócios no jornalismo online?***

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo.

**Mauro de Bias Almeida**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Rego Monteiro da Luz**

Rio de Janeiro

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia *Paywall ou gratuidade: O que esperar dos modelos de negócios no jornalismo online?*, elaborada por Mauro de Bias Almeida.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Comissão Examinadora:

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Rego Monteiro da Luz  
Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação – UFRJ

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Beatriz da Rocha Lagôa  
Doutora em História Social da Cultura pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof. Fernando Mansur  
Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação – UFRJ

ALMEIDA, Mauro de Bias

*Paywall* ou gratuidade: O que esperar dos modelos de negócios no jornalismo online?  
Rio de Janeiro, 2013.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social, habilitação em  
Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2013.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Rego Monteiro da Luz

ALMEIDA, Mauro de Bias. ***Paywall e gratuidade: O que esperar dos modelos de negócios no jornalismo online?*** Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cristina Rego Monteiro da Luz. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2012. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo) Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o comportamento dos veículos de comunicação jornalística diante da internet e das novas tecnologias de informação, pressionadas a explorar alternativas e soluções empresariais, mantendo simultaneamente números significativos de acesso. Um estudo comparativo lastreia a pesquisa na análise do *site* jornalístico especializado no setor de energia, o *Petronotícias*, e do seu principal concorrente, a *Editora Brasil Energia*. Os dois sites trabalham de maneira fundamentalmente diferente – um é aberto, enquanto o outro restringe o acesso a assinantes (*paywall*). Alternativa adotada por empresas tradicionais de jornalismo impresso e meio digital (*Folha de S.Paulo*, *New York Times* e a revista *Newsweek*), o modelo de *paywall* será abordado por ser uma das ferramentas mais usadas por grandes empresas. O acesso irrestrito provoca a formação de novas comunidades desterritorializadas e assim os jornalistas vão precisar, cada vez mais, compreender para quem estão falando. Sendo assim, que mudanças isso poderá trazer na forma de fazer jornalismo?

## ABSTRACT

The objective of this study is analyzing the behavior of journalistic communication companies before the internet and the new technologies of information, exploring alternatives and corporative solutions to keep high numbers of access. At the end, a case report will be shown, with informations of a news website specialized in the energy sector, *Petronotícias*, comparing it to its main competitor, *Editora Brasil Energia*. Both sites work in an essentially different way – one is completely free, while the other one has subscriber-restricted content. This strategy is also adopted by traditional print and digital news companies (*Folha de S.Paulo*, *New York Times* and *Newsweek* magazine). The paywall model will be in discussion, as long as it is one of the most used tools by big companies. The unrestricted access causes the formation of communities without territories, and then journalists will have to try even harder and understand who they are talking to. Thus, which changes does it generate in the ways of doing journalism?

## **SUMÁRIO**

### **1. INTRODUÇÃO**

### **2. OS NOVOS DESAFIOS DAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO**

2.1 Mercado analógico versus mercado digital

2.2. Onde entra a publicidade?

### **3. EM BUSCA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS**

3.1. Para onde a indústria caminha?

3.2. Paywall - Os casos do New York Times e da Folha de São Paulo

3.3. O que o consumidor quer?

### **4. ESTUDO DE CASO: GRATUITO VERSUS PAGO**

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **7. ANEXOS**

## 1. INTRODUÇÃO

Que a internet revolucionou a maneira como os seres humanos se comunicam não é nenhuma novidade. O mundo sofreu mudanças drásticas na velocidade da informação e a Humanidade nunca mais será a mesma após a comunicação instantânea e em rede. O que este estudo pretende demonstrar, portanto, é como as empresas jornalísticas estão lidando com os novos desafios que se descortinaram nos últimos 20 anos e tiveram uma aceleração significativa nos últimos dez.

Diante de tantas possibilidades e variáveis que se configuram no atual cenário do jornalismo, as empresas parecem perdidas e sem rumo. Não sabem para onde mirar. O objetivo desta pesquisa, portanto, é analisar o que as empresas têm feito para direcionar mensagens para um público amplo de maneira eficiente e, principalmente, rentável. Que modelos de negócios vêm sendo usados como apostas para um futuro pujante do mercado jornalístico? Quais as estratégias das empresas que trabalham com informação escrita – em meios impressos ou eletrônicos – para manter sua relevância e sua lucratividade diante de um mundo onde a informação é abundante e facilmente replicável? Existem padrões referenciais para lidar com o consumidor? Estas são algumas perguntas cujas respostas podem servir como bússolas para guiar as decisões de gestores de empresas jornalísticas.

A intenção deste estudo é analisar o panorama do mercado jornalístico, usando como exemplo principal o caso do *site Petronotícias*. O principal concorrente do *site*, a *Editora Brasil Energia*, já era uma empresa estabelecida e conceituada no setor na época de sua criação. As diferenças de estratégia entre eles serão abordadas neste estudo, com o objetivo de descrever um cenário de concorrência e possibilidades diversas para as empresas, envolvendo não somente os casos específicos analisados aqui, mas servindo também de exemplo para outros negócios jornalísticos.

Serão usadas ao longo das páginas diversas pesquisas realizadas fora do Brasil, tendo como alvo especialmente o público consumidor dos Estados Unidos. Apesar das inúmeras diferenças políticas, econômicas e culturais entre os dois países, é possível traçar este paralelo graças à absorção de referências norte americanas no jornalismo brasileiro, como por exemplo o uso do lead e da pirâmide invertida na estrutura dos textos quando se trata de informação rápida.

A metodologia usada ao longo deste estudo será de pesquisa bibliográfica e de campo com entrevista, abordando as medidas adotadas mediante os desafios enfrentados pelas organizações de comunicação, assim como a análise das decisões tomadas pelas empresas para enfrentar e superar tais desafios. O capítulo 2 tratará exatamente de desenhar este cenário e mostrar como o mercado parece inseguro para o negócio. É o trecho mais teórico deste estudo, recorrendo a Negroponte, Briggs e Mancini, como principais referências para a pesquisa. Em primeiro lugar, Negroponte, pelo diagnóstico que o autor faz em sua obra *A vida digital* de todo o potencial da internet e da transformação que ela causaria nas comunicações e nos hábitos de consumo. Já Briggs, em *JournalismNext: a practical guide to digital reporting and publishing*, apresenta soluções nos métodos do fazer jornalístico para encarar a nova realidade do jornalismo. Por fim, Mancini, em *Hackear el periodismo*, propõe mudanças para o futuro em nome da sobrevivência do negócio do jornalismo e da comunicação.

A infinidade de possibilidades e de mudanças no comportamento da audiência será abordada de forma a identificar no jornalismo uma realidade ainda pouco conhecida pelos próprios jornalistas e pelas empresas, expondo a liquidez – segundo concepção de Bauman<sup>1</sup> – com a qual o comunicador precisa lidar diariamente frente a um mundo onde quase tudo pode mudar, literalmente, de uma hora para a outra.

Uma das novidades mais importantes das que até hoje foram trazidas pela internet são as redes sociais. E o capítulo 3 pretende mostrar como elas influenciam na necessidade de se criar um novo jornalismo. Como a comunicação interpessoal em rede afeta a distribuição do conteúdo jornalístico hoje? Como as empresas podem se aproveitar deste fenômeno para conseguir mais audiência? O que muda na forma de levar o material até o leitor? Estas são algumas das perguntas que este estudo pretende responder. Com base nos autores selecionados, pretende-se ainda analisar aspectos democráticos da livre distribuição e acesso aos conteúdos jornalísticos.

No terceiro capítulo será feita a abordagem sobre os métodos e estratégias que as empresas estão adotando para encarar esta nova gama de desafios. Com base em dados fornecidos por pesquisas de instituições estrangeiras e comparações com uma crise semelhante vivida pela indústria fonográfica nos primeiros anos deste século, será analisado como as organizações lutam para sobreviver diante da perda do oligopólio da produção e da

---

<sup>1</sup> Zygmunt Bauman, em sua obra *Vida líquida* (2007), afirma que o homem pós-moderno carece de modelos firmes e de padrões sólidos, o que o leva a fazer escolhas e adotar posturas individualistas e transitórias.



venda da informação. Entrevistas e textos de gestores que têm tomado as decisões mais ousadas nos últimos anos também serão incluídas para que seja possível saber os motivos que conduziram suas medidas, como nos casos do *paywall* do *New York Times* e da transferência da revista *Newsweek* para o meio digital.

A etimologia da palavra *paywall* remete à língua inglesa. É a junção de *pay* (pagar/pagamento) com *wall* (parede/muro). Portanto, o *paywall* em um *site* nada mais é, em tradução livre e beirando o literal, do que um “muro de pagamento” que só é possível transpor após se tornar cliente daquele *site* e pagar para entrar.

Também será debatido o conceito da comunidade desterritorializada, que mostra a liquefação da audiência em meio à geografia. Com a interconexão que permite comunicações instantâneas em todo o globo terrestre, a comunidade deixou de ser o espaço geográfico para ser o espaço intelectual. E como esta mudança afeta o jornalismo? O que os jornalistas devem levar em consideração na hora de falar para comunidades que não estão unidas por laços de proximidade? O que muda na forma de se comunicar?

Para finalizar, o quarto capítulo abordará a estratégia do *site Petronotícias* para enfrentar a pesada concorrência de uma estrutura maior e de uma marca já estabelecida no mercado, que é o caso da *Editora Brasil Energia*. Serão analisadas ainda métricas do *site* para dar mais consistência ao trabalho e comparar a realidade da empresa com o que os autores aqui abordados escreveram sobre as mudanças que originaram a crise atual do jornalismo.

O *site* é um retrato do que a teoria da cauda longa representa dentro do mercado jornalístico. Mas para além das generalidades, como ela se aplica aos jornalistas? E como o futuro do jornalismo pode se encontrar na exploração da cauda longa? Como o jornalismo pode se valer das redes para explorar o potencial consumidor que hoje não é servido pela grande mídia generalista?

Com apenas três anos de atividade, o *site Petronotícias* já chegou a um pico de 163 mil visitantes por mês. A experiência administrativa desse *site* é o fio condutor do quarto capítulo, para mostrar como lidar com um mercado de nicho bastante específico e segmentado e ressaltar as características nas quais o empresário aposta para o futuro de seu *site* e do jornalismo em si, já que também ele é jornalista e tem experiência em diversos meios de comunicação.

Este estudo pretende ser um agregador de informações e ponto de partida no que tange à análise de diferentes modelos de negócios para diferentes veículos de imprensa. Por meio de

teóricos da comunicação, pretende-se reconstruir o caminho de transformações que levou o mundo à situação atual no que diz respeito a conexão, velocidade de dados e abundância de informação disponível, traçando este novo perfil de consumidores que o jornalismo precisa atingir.

Em um cenário tão diferente e onde os algoritmos de busca e indexação têm tanto poder, também cabe discutir qual é o lugar do ser humano na produção jornalística e na seleção de conteúdos, o papel do editor, o comportamento do novo leitor, a fonte de informações. Tudo isso sofreu transformações nos últimos anos e os próximos capítulos pretendem debater exatamente como estas alterações são capazes de influenciar profundamente o fazer jornalístico e a distribuição dos conteúdos.

As pessoas ainda consomem informação. A questão é como elas consomem. A mudança neste “como” é o que precisa ser decifrado para que o jornalismo não morra afogado na torrente de seu principal produto: a informação. Portanto, o foco deste estudo será analisar o que mudou no perfil do consumidor, como ele consome os produtos oferecidos pela indústria jornalística e quais são as estratégias de algumas grandes e pequenas empresas no Brasil e nos Estados Unidos para encarar este novo cenário.

## 2. OS NOVOS DESAFIOS DAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

Veículos de comunicação, de diversas mídias tradicionais, hoje buscam presença na internet. O fenômeno acontece a nível mundial e atualmente todo projeto já nasce com genes digitais. Todo grande jornal ou rede de TV tem seu próprio *site* ou presença nas redes sociais, especialmente naquelas que têm maior apelo popular e penetração em nível mundial, caso do Facebook e do serviço de *microblogging*<sup>2</sup> Twitter. Além dessas, algumas grandes empresas de comunicação têm buscado focar seu trabalho também em ferramentas de apelo exclusivamente visual<sup>3</sup>. O *Google+*, rede social criada pela *Google* para competir com o Facebook ainda não atingiu o grande sucesso do rival, mas mesmo nela alguns grandes jornais estão presentes com perfis para não perder de vista seu leitor. Este movimento das empresas de mídia expõe o momento pelo qual o jornalismo passa, com novos desafios e um contexto completamente diferente daquele de apenas uma década antes, quando os leitores buscavam os jornais.

Um fator que deve ser ressaltado na presença digital dos meios de comunicação, especialmente nas redes sociais, é o decorrente baixo custo de produção e de manutenção. Criar um perfil em qualquer uma das maiores redes é gratuito. O principal recurso necessário para a empresa é o humano. Em alguns casos específicos, o próprio computador atua preenchendo lacunas do processo produtivo. Já o custo de operação de um *site* tende a ser um pouco mais elevado, devido à necessidade de contratação de pessoal especializado para suporte, *design*, servidor<sup>4</sup>, entre outros insumos básicos para o pleno funcionamento de um endereço na internet. Mesmo assim, o dispêndio financeiro, se comparado a outros meios de comunicação, mostra-se extremamente vantajoso, com boa relação custo-benefício.

Graças a tais facilidades na publicação e distribuição do conteúdo, empresas pequenas não encontram grandes problemas para atuar no mundo digital. É possível alcançar, em tese, qualquer lugar do mundo com conexão à internet instantaneamente, algo impensável e de fato

---

<sup>2</sup> *Microblogging* é uma ferramenta de comunicação limitada em relação aos blogs tradicionais. No caso do Twitter, as postagens não podem conter mais de 140 caracteres.

<sup>3</sup> Entre as redes sociais de apelo visual encontra-se o *Instagram*, que é baseado na postagem de fotos com comunicação por escrito mínima. Nela, não há interação por mensagens sem que haja uma imagem postada. *Pinterest* é um serviço semelhante, com a diferença de que o compartilhamento acontece seguindo um modelo de mural de fotos e troca de interesses

<sup>4</sup> Servidor é um sistema de computação centralizado projetado para fornecer serviços *online* a seus clientes, como hospedagem de *sites*, arquivamento e *e-mails*.

impossível para o jornalismo impresso. O resultado é uma democratização ampla e profunda do poder de comunicação que subverte o mercado jornalístico na forma como ele se estabeleceu ao longo do século XX e impõe às empresas uma realidade onde elas não detêm mais o monopólio da produção e da divulgação da informação, de acordo com Mark Briggs (2010).

Nós já saímos, anos atrás, de um ecossistema de informação que apresentava escassez de informação para um que oferece abundância. Esta mudança fundamental criou a abertura para o *microblogging* emergir como uma ferramenta de navegação comunitária, produzindo informação que as pessoas querem neste instante e ajudando-as a encontrar o que elas estão procurando. Nós não podemos ver agora aonde isso tudo vai ou como vai afetar o modelo básico de consumo de notícias, mas é óbvio que o *microblogging* vai desempenhar um papel importante no futuro do jornalismo. (BRIGGS, 2010, p.100)<sup>5</sup>

Nicholas Negroponte (1995) também questionou - e tal ponto permanece válido ainda hoje - o poder das grandes empresas diante do potencial de democratização da comunicação, e o fez muito antes da internet se tornar acessível a grande parte da população mundial, como ocorre hoje. Em uma análise sobre os recursos necessários para transportar produtos físicos (como uma garrafa d'água ou jornais), o autor propõe uma reflexão sobre o transporte de informação por meio de bits.

No contexto da vida digital, o que a maioria dos executivos dos meios de comunicação pensa e discute é a transmissão melhor e mais eficiente do que já existe. Tal e qual o cavalo de Troia, porém, as consequências desse presente serão espantosas. Um conteúdo inteiramente diverso emergirá dessa digitalização, assim como novos jogadores, novos modelos econômicos e, provavelmente, uma **indústria caseira da informação** (grifo meu) e do entretenimento. (NEGROPONTE, 1995, p.22)

Adiante, o autor é ainda mais incisivo na afirmação de que a produção caseira de informação pode desencadear uma subversão do mercado jornalístico. Ele questiona: “[...] que tal gerar um programa sob a forma de áudio, vídeo ou texto [...] a partir de uma única descrição digital? E, se transportar esses bits não requer esforço algum, que vantagem as grandes empresas de comunicação teriam sobre você ou sobre mim?” (NEGROPONTE, 1995, p.23). É diante deste desafio, previsto em 1995 por Negroponte, que as companhias detentoras

---

<sup>5</sup> Tradução do autor. “We’d already moved, years ago, from an information ecosystem that featured a scarcity of information to one that offers abundance. This fundamental shift created the opening for microblogging to emerge as community navigation tool, producing information that people want right now and helping people find what they are looking for. We can’t see right now where all this is going or how it will affect the basic model for news consumption, but it’s obvious that microblogging is going to play a role in the future of journalism” (BRIGGS, 2010, p.100)

do poder da comunicação de massa se encontram hoje. Elas não controlam mais um oligopólio. Ao contrário, elas precisam lidar com uma diversidade de novos produtores de conteúdo que surgem aproveitando-se da facilidade trazida pelos baixos custos e acessibilidade às tecnologias para difusão da informação.

As mudanças trazidas pelas tecnologias de transmissão de dados vêm acompanhadas de transformações profundas no jornalismo, tanto em sua forma de ser feito quanto na de ser consumido e, especialmente, na de ser distribuído. Desta maneira, as empresas ainda parecem desorientadas na procura por um modelo de negócios que seja satisfatório e sustente os altos custos de produção de conteúdo, que envolvem estrutura física, de transportes, equipamentos, salários, seguros e tantas outras despesas comuns a organizações empresariais.

## **2.1 Mercado analógico *versus* mercado digital**

O surgimento dos bits revolucionou os meios de comunicação. Para compreender o fenômeno que tal advento representou para as novas maneiras de transmitir a informação, faz-se necessário recorrer a uma polêmica afirmação. “No mundo digital, o meio não é a mensagem: é uma das formas que ela assume. Uma mensagem pode apresentar vários formatos derivando automaticamente dos mesmos dados” (NEGROPONTE, 1995, p.67). O autor cita o exemplo de um jogo de futebol americano em que o interlocutor pode receber as informações sobre a partida de maneiras diferentes, usando somente áudio, caso ele queira acompanhar o jogo enquanto dirige, áudio e vídeo ou áudio e vídeo acompanhados de recursos gráficos para ajudar a compreender a estratégia dos técnicos e os movimentos executados pelos jogadores. Todas essas alternativas, segundo Negroponte, representam a uma mesma mensagem produzida da mesma maneira, entregue com os mesmos bits, pelo mesmo meio (a internet). A diferença está na forma como a mensagem será exposta ao receptor final, ou seja, a maneira como será organizada para que ela se torne inteligível.

A ousada afirmação do autor pode ser questionada dependendo da interpretação que se faça da tese de Marshall McLuhan<sup>6</sup>, mas o ponto é bem fundamentado e mostra o quanto a internet revolucionou (e ainda revoluciona) a forma de se comunicar, de modo a quebrar (ou

---

<sup>6</sup> Em *Os meios de comunicação como extensões do homem (Understanding Media)* (1969), McLuhan afirma que o meio utilizado para a emissão de uma determinada mensagem é o responsável pela configuração, interpretação e compreensão de tal mensagem. Indo além, diz ainda que o meio é a própria mensagem devido às transformações sociais, econômicas e políticas que ele pode trazer à sociedade.

ao menos colocar em discussão) paradigmas que pareciam eternos. Em um extenso exercício de análise das possibilidades trazidas pela comunicação por meio de bits, Negroponte mostra como as formas de emissão e consumo de informação poderiam e iriam mudar, sem deixar de incluir, obviamente, o jornalismo. O autor cita dois casos de como a inteligência artificial pode ser aplicada para ler o conteúdo da informação difundida pelas empresas e separar para o receptor somente a parte que interessa a ele.

Ela pode estar do lado do transmissor e comportar-se como se você tivesse seu próprio time de redatores - como se o *New York Times* estivesse publicando um jornal único, feito sob medida para seus interesses. Nesse primeiro exemplo, um pequeno subconjunto de bits foi selecionado especialmente para você. [...] Num segundo exemplo, seu sistema editor de notícias está no receptor e o *New York Times* transmite uma quantidade enorme de bits, talvez 5 mil matérias diferentes, dentre as quais seu aparelho seleciona umas poucas, dependendo de seus interesses, hábitos ou planos para o dia em questão. [...] O que teremos no futuro não será uma coisa ou outra, mas ambas. (NEGROPONTE, 1995, p.24-25)

Sozinho, esse cenário previsto por Negroponte já seria suficiente para causar uma mudança brutal no modelo de negócios do jornalismo. O poder do editor, de determinar o que é mais importante e o que merece mais destaque visual na capa do jornal - ou até mesmo na página inicial de um *site* de notícias - sofreria uma alteração, ganhando mais relevância, ao passo que se torna um trabalho em frentes jornalística e eletrônica. No entanto, ele ainda teria poder para estabelecer quais assuntos mereceriam maior atenção, dedicação, esforço e apuração de seus repórteres. Com dados de acesso e preferência de conteúdo em mãos, seria ainda possível direcionar o enfoque do jornal de acordo com as preferências de seu leitor, o que já é relativamente comum hoje na internet.

As mudanças editoriais causadas pela nova forma de comunicação provocam ainda outras transformações na maneira de gerar o conteúdo, já que, com os meios digitais, caem por terra diversas limitações naturais aos meios físicos, conforme explicita Negroponte.

De uma forma ou de outra, uma mudança editorial fundamental tem lugar, pois não se trata mais de uma escolha do tipo “ou-ou” entre profundidade e volume de informação. [...] No mundo dos átomos, limites físicos impedem que se tenha volume e profundidade ao mesmo tempo - a não ser que se tenha um livro com quilômetros de espessura. (NEGROPONTE, 1995, p.65)

Muitas empresas de comunicação ainda não aprenderam a lidar com o novo mundo da forma como ele se impõe. É uma questão de adaptação, de saber manter a relevância para não morrer diante do novo cenário. O consumo de informação e o apetite das pessoas por ela vão permanecer crescendo. O que vai mudar é a forma como isso será feito. Jennifer Sizemore,

vice-presidente e editora-em-chefe do *site* MSNBC.com, afirma que quem não acompanhar as mudanças vai sofrer consequências. “O capitalismo não pode evitar ser brutal. O modelo de negócios para jornais está basicamente inalterado desde Benjamin Franklin e seu ‘Poor Richard’s Almanac’. [...] O que não mudou é o apetite por notícias” (SIZEMORE *in* BRIGGS, 2010, p.XVII)<sup>7</sup>.

E se ainda existe um enorme mercado para o consumo de notícias, a forma de transmiti-las e entregá-las ao consumidor final é o que vai determinar quem vai continuar emitindo mensagens relevantes no futuro. É um momento de baque no negócio do jornalismo, que se vê obrigado a experimentar e arriscar novas formas em novos meios para entregar ao consumidor o que ele quer e o que ele ainda nem sabe que vai querer. Porque mesmo descobrir o que o consumidor quer é um desafio para as empresas de comunicação diante do mercado atual, que se mostra incerto e excessivamente complexo. As funções básicas do jornalismo permanecem, sua utilidade continua a mesma, mas o seu discurso será transformado.

Então, não é morte o que o jornalismo está enfrentando. É um choque. Conforme modelos antigos morrem, outros novos vão surgir e vão proporcionar formas de contar histórias novas, melhores e em constante evolução. Isso significa que haverá novas oportunidades para construir um negócio sustentável que sirva à proposta básica do jornalismo na sociedade - ser o cão de guarda do público (SIZEMORE *in* BRIGGS, 2010, p.XVII)<sup>8</sup>

Uma pergunta que fica no ar é: de onde virão as formas de contar histórias novas, melhores e em constante evolução? Seria da própria grande mídia? Esta é uma possibilidade. No entanto, para que isso ocorra, é preciso que a empresa se permita ousar e investir nas maneiras novas de se comunicar, para que assim consigam atingir seu público. A reprodução automática na web do modelo que já impera atualmente nos jornais impressos configura um erro grosseiro para uma empresa de comunicação. É subestimar um poder muito amplo da difusão de mensagens *online* para repetir um padrão do século XIX que já dá muitos sinais de anacronismo. Existe ainda outra possibilidade de surgimento de novas maneiras de contar

---

<sup>7</sup> Tradução do autor “Capitalism can’t help but be brutal. The business model for newspapers is basically unchanged since Benjamin Franklin and his ‘Poor Richard’s Almanac.’ [...] What hasn’t changed is the appetite for news” (SIZEMORE *in* BRIGGS, 2010, p.XVII)

<sup>8</sup> Tradução do autor. “So, it’s not death what journalism is facing. It’s churn. As old models die, new ones will spring up and that will provide new, better and ever-evolving ways of telling stories. That means that there will be new opportunities to build sustainable businesses that serve journalism’s basic purpose in society – to be the public’s watchdog” (SIZEMORE *in* BRIGGS, 2010, p.XVII)

histórias, vinda da iniciativa individual, devido especialmente à facilidade que a internet oferece para quem quiser emitir sua mensagem *online*.

A internet, na forma como se configurou, redesenhou diversas funções de outros meios, inclusive receitas publicitárias. Em *O fim do JB impresso: Por que a migração para a plataforma digital não foi um passo à frente* (2012), Luisa de Bustamante Fernandes aborda essa transferência de responsabilidades. Recorrendo a Sabine Righetti e Ruy Quadros (2009), a autora atenta para o fato de que o conteúdo noticioso chamado “quente” no jargão jornalístico, ou seja, aquele fato que ainda está recente e não é de conhecimento da grande maioria dos leitores, não encontra mais seu lugar no jornal impresso. “Hoje, a internet cumpre funções que eram apenas dos jornais em papel e, num contexto de redução de circulação, que varia entre 2% e 4% ao ano em todo o mundo, o debate sobre o futuro do jornal impresso ganha força” (QUADROS&RIGHETTI *apud* FERNANDES, 2012, p.21).

Essa nova configuração é o resultado de uma mudança nos hábitos de consumo de conteúdo ocorrida na primeira década do século XXI, por meio, especialmente, de mobilidade com aparelhos celulares. O fenômeno encurtou o tempo de jornalistas e da audiência, e Pablo Mancini (2011) faz um diagnóstico do que acontece hoje com os jornais impressos: “O projeto de produto dos diários está atado ao tempo originário de circulação da informação que produziam as primeiras empresas jornalísticas do mundo: uma vez ao dia” (MANCINI, 2011, p.30)<sup>9</sup>. Portanto, a situação atual mostra um público que consome conteúdo de uma maneira e uma indústria que produz para que ele seja consumido de outra. Jornais tradicionais ainda buscam formas de operar na internet com eficiência sem perder o poder que sempre lhes foi conferido devido a uma posição de “proprietário da informação”. O problema – para as empresas e para os oligopólios – é que tal poder, conforme já afirmado anteriormente por Negroponte, está cada vez menor. Ou menos represado.

O estudo de caso apresentado por Fernandes mostra como a migração do *Jornal do Brasil* da plataforma impressa para a digital representou uma grande economia de recursos financeiros e humanos para a empresa. A situação vivida pelo jornal carioca exemplifica como é possível trabalhar na internet de maneira menos custosa e mais eficiente, o que

---

<sup>9</sup> Tradução do autor. “El diseño de producto de los diarios está atado al tiempo originario de circulación de la información que producían las primeras empresas periodísticas del mundo: una vez al día” (MANCINI, 2011, p.30)



permite que também a audiência, antes passiva, seja também uma produtora de conteúdo e diminua, desta maneira, o poder, outrora absoluto, das empresas de informação.

O fim da versão impressa do Jornal do Brasil fez o *site* do veículo ganhar significativamente mais acesso. Em 2010, quando o jornal ainda estava em circulação, a média de acessos era de 65 mil visitas simultâneas. Em agosto de 2011, esse número girava em torno de 135 mil visitas. No dia 2 de setembro, quando aconteceu a transição da versão impressa para a digital, houve um pico de acessos de 300 mil visitas. Apesar do aumento no número de leitores online, a redação foi afetada diretamente pelos cortes oriundos do fim do impresso. Até agosto de 2010, o JB tinha 80 jornalistas e estagiários na redação, número que, até maio de 2012, foi reduzido para 12, uma queda de mais de 80%. O número de fotógrafos também caiu drasticamente, de dez para apenas dois. As áreas responsáveis pela parte técnica do jornal também foram muito reduzidas, restando apenas os profissionais cujas funções puderam ser aproveitadas também no jornal digital. (FERNANDES, 2012, p.33-34)

A experiência vivida por Fernandes com o fim da versão impressa do *Jornal do Brasil* e as consequências que tal movimento trouxeram para o número de profissionais na redação mostra como é possível manter em funcionamento um *site* com muito menos recursos do que o necessário para se sustentar um jornal impresso diário.

Diante da experiência nova de ter sido um jornal impresso e, subitamente, ter que aprender a conviver somente com a plataforma digital, o *JB* fez diversas experimentações para tentar descobrir o que atraía mais a atenção da audiência em seu *site*, conforme descreve Fernandes. O fato exemplifica a situação de que, ainda hoje, muitas empresas jornalísticas estão perdidas diante das novas necessidades de seu público. O grande fracasso do *JB* na internet, porém, pode ser explicado pelo uso de um conteúdo inadequado para o meio ao qual ele se propunha.

O caso do *Jornal do Brasil* estudado por Fernandes mostra ainda como o uso de ferramentas inadequadas a um determinado meio pode significar o sucesso ou o fracasso de um determinado projeto. A mensagem foi inadequada ao meio. Como já citado anteriormente, Negroponte afirma que no mundo digital, a mensagem pode assumir qualquer forma, e o receptor pode escolher como vai consumi-la. No caso do *JB*, o emissor optou por utilizar uma mensagem rígida, inflexível e completamente inadequada ao meio digital, que foi o caso do e-paper. O formato corresponde a nada menos do que um simples jornal impresso visto na tela do computador. Ou seja, uma experiência de utilização que pode se tornar bastante irritante, desagradável e cansativa para um leitor que use um monitor tradicional. A ferramenta poderia obter mais sucesso se fosse implantada para ser visualizada em equipamentos como tablets, algo que ainda não existia na época. O resultado foi um fracasso comercial para a empresa.

[...] ao longo dos nove primeiros meses do formato em e-paper, tentou-se incentivar os internautas a ler as notícias em formato de diagramação tradicional dos jornais, mas houve uma grande dificuldade em fidelizar o leitor do impresso na nova plataforma. Tentou-se, então, limitar o conteúdo em uma matéria por página (ou tela) e aumentar o tamanho das letras e das fotos, mas, ainda assim, nunca foi atingido o número de pageviews que justificasse a existência do JB Digital. (FERNANDES, 2012, p.34)

Além de apresentar um baixo número de usuários, o jornal em formato e-paper exigia ainda uma equipe que o *site* dispensaria ou precisaria com menos frequência, como diagramadores e profissionais para o tratamento de imagem. Ou seja, é uma mostra de como a internet com suas ferramentas próprias – um *site*, em vez de um meio inadequadamente transposto – pode ser mais econômica e demandar menos recursos de uma empresa, o que favorece a democratização e a difusão de conhecimentos e informação.

Embora o caso do *Jornal do Brasil* mostre um exemplo de uso inadequado da tecnologia, é fundamental registrar que o *JB* foi completamente dilapidado em seu principal recurso referencial: o humano. Os talentos que davam identidade editorial ao impresso não foram mantidos no meio digital. Este é um exemplo também de que o jornalista, sua interpretação dos fatos e sua relação com o público são importantes para o consumidor final.

Na diferença entre os meios impressos e um *site* na internet, é importante destacar que manchetes de internet não têm “amigos”, conforme explica Briggs.

Quando a fundição Atlas explodiu em Tacoma em 2008, a manchete no *The News Tribune in Tacoma, Wash.*, no dia seguinte disse: “Tudo sacudiu, depois escureceu.” Funcionou bem... porque tinha amigos, a saber, uma enorme foto de fumaça preta e fogo emanando do prédio. Online, entretanto, essa manchete não diz nada ao leitor ou ao robô. A manchete na web publicada no *site* do jornal, *thenewstribune.com*, foi: “Explosões sacodem o Vale Nalley de Tacoma” (BRIGGS, 2010, p.327)<sup>10</sup>

Ao citar “robô”, Briggs se refere aos sistemas de busca *online*, especialmente o do *Google*, por ser o mais usado no mundo à época da escrita do livro. O autor ressalta que na internet é preciso escrever para as pessoas e para os buscadores, tendo em vista que tais sistemas se configuram em grandes responsáveis por conduzir a audiência até o *site*.

Os motores de busca são importantes ferramentas para que o leitor encontre o conteúdo desejado. Frequentemente, quando quer se informar, o usuário de internet apenas busca por aqueles termos chave de determinado assunto. Os primeiros resultados serão

---

<sup>10</sup> Tradução do autor. “When the Atlas foundry exploded in Tacoma in 2008, the headline in *The News Tribune in Tacoma, Wash.*, the next day said: ‘Everything shook, then went black.’ It worked well... because it had friends, namely a huge picture of black smoke and flames pouring from the building. Online, though, this headline doesn’t tell the reader or the robot anything. The Web headline published on the newspaper’s Web site, *thenewstribune.com*, was: ‘Explosions Rock Tacoma’s Nalley Valley’” (BRIGGS, 2010, p.327)

acessados. Os que aparecerem muito abaixo – mesmo que na primeira página de resultados – dificilmente serão sequer vistos. Para o site figurar entre os primeiros resultados, são usadas técnicas chamadas de SEO (*search engine optimization*, ou, em tradução livre, otimização para motor de busca). A técnica consiste em tornar o site mais relevante para o motor através de diversos elementos, especialmente os textuais. O motor, por sua vez, exibirá os sites mais relevantes – segundo seus próprios critérios e algoritmos – no topo. Portanto, práticas que são velhas conhecidas do jornalismo impresso, como destinar páginas ímpares a matérias mais relevantes, na internet dão lugar a técnicas para otimizar o resultado de busca.

No caso de um usuário que usasse o *Google* ou qualquer outro sistema para pesquisar sobre a explosão da fundição em Tacoma, ele pesquisaria exatamente as palavras-chave pertinentes ao assunto que ele quer conhecer melhor. A manchete que foi veiculada na versão impressa do *News Tribune*, porém, não apresenta nenhuma dessas palavras. Portanto, como o buscador poderia encontrá-la? E, se encontrasse, estaria entre os primeiros resultados? Chamaria tanto a atenção do leitor em meio a dezenas de outros resultados da busca?

Outra questão neste ponto de exemplo do *News Tribune* é a utilização do meio de maneira adequada para que o leitor compreenda o que está sendo apresentado a ele. O jornal impresso, com muita frequência, não precisa necessariamente chegar às mãos do leitor para que seja visto. Sua presença na banca de jornal, exposto, aberto, servindo de propaganda de si mesmo, configura uma relação completamente diferente da que o leitor tem com um *site* de notícias. Ao passar em frente à banca, o consumidor pode ter ou não sua atenção chamada pelas capas. E, se ele se sentir muito interessado pela mensagem que está sendo veiculada na primeira página, provavelmente vai comprar o jornal para ler mais sobre aquele ou outros assuntos. É o caso do *News Tribune* noticiando a explosão. Vista na banca, sua capa, com a frase de efeito e as fotos, podia aguçar a curiosidade e fazer o consumidor comprar um exemplar para se informar sobre o acontecido na fundição.

Outro ponto é que o leitor, no dia seguinte, já sabe o que aconteceu na cidade. A explosão já foi noticiada pela televisão, pelo rádio e pela internet, meios tradicionalmente mais velozes e imediatistas que os periódicos. Portanto, quando um consumidor decide gastar seu dinheiro com o jornal, ele espera da publicação um conteúdo diferenciado daquilo que ele já soube por outros meios no dia anterior. Também por isso o *site* precisa noticiar “explodiu a fundição” enquanto a capa do impresso reproduz apenas a fala de uma testemunha, trazendo em seu conteúdo algo diferente do “que, quem, quando, onde e como”.

Um caso muito semelhante aconteceu no Brasil, por ocasião da cobertura da Folha de S.Paulo sobre o acidente do voo AF 447, em 2009. Um avião que seguia do Rio de Janeiro para Paris, da companhia Air France, desapareceu no Oceano Atlântico, tendo sua queda confirmada logo pela manhã. O desastre, que resultou na morte de 228 pessoas, aconteceu na madrugada do dia 1º de junho, horário em que todos os jornais matinais já estavam sendo impressos. Já nas primeiras horas da manhã, as maiores emissoras de TVs e rádios já anunciavam a notícia, que foi exaustivamente repetida, comentada e dissecada ao longo de todo o dia. No dia seguinte, 2 de junho, a Folha pôs o acidente na manchete como se fosse uma novidade, irritando seus leitores, conforme expôs o ombudsman do jornal, Carlos Eduardo Lins da Silva, em sua coluna dominical posterior ao desastre.

Seguiram-se reproduções de comentários dos leitores na própria coluna. Os consumidores reclamaram do posicionamento do jornal diante dos acontecidos na forma como a notícia do desastre foi tratada. O leitor José Antonio Pessoa de Mello Oliveira argumentou:

A manchete seria boa em 1921 [ano de fundação da Folha], quando não havia TV e internet. Hoje, parece mais um jornal de ontem. **Todo mundo já sabia** [grifo meu]. [...] O autor da manchete precisa ter em mente que não é possível recriar o impacto de uma notícia já divulgada. A manchete deve explorar um desdobramento da informação inicial. É um ônus que o jornal de papel tem que aceitar<sup>11</sup>

Outra leitora, Patrícia Sperandio, também reclamou: “Como é possível um jornal amanhecer nas bancas com uma manchete tão envelhecida? [...] A manchete principal da Folha de hoje explica por que o jornal impresso está, cada vez mais, perdendo espaço para outras mídias.”<sup>12</sup>

Apesar do equívoco, a própria Folha de S.Paulo reconhece que existe uma transformação e que o jornal de papel precisa se adaptar a ela. O Manual da Redação do veículo cita os desafios que o impresso tem pela frente e o que se espera dele para agora.

Em meio à balbúrdia informativa, a utilidade dos jornais crescerá se eles conseguirem não apenas organizar a informação inespecífica, aquela que potencialmente interessa a toda pessoa alfabetizada, como também torná-la mais compreensível nos seus nexos e articulações, exatamente para garantir seu trânsito em meio à heterogeneidade de um público fragmentário e dispersivo. Em outras palavras, o jornalismo terá de fazer frente a uma exigência qualitativa muito superior à do passado, refinando sua capacidade de selecionar, didatizar e analisar. É recomendável que a gama de assuntos a serem cobertos até mesmo se reduza em alguma medida, desde que em contrapartida sua seleção seja mais pertinente e o

---

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ombudsma/om0706200901.htm>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2013.

<sup>12</sup> Idem.

tratamento que receberem, mais compreensivo. (MANUAL DA REDAÇÃO DA FOLHA DE SÃO PAULO, 2011, p.15)

Retornando ao caso do *site* do *News Tribune*, faz-se necessário ressaltar o que escreveu Pablo Mancini (2011) a respeito da diferenciação entre os veículos. Se o jornal supracitado informa que houve um acidente na fundição de maneira objetiva e, de certa forma, mecânica - seguindo a regra engessada do lide e tentando atender a humanos e motores de busca -, então qual é a diferença desse *site* para qualquer outro que tenha usado a mesma fórmula para noticiar a explosão em Tacoma? Mancini alerta para os problemas que tal “pasteurização” dos conteúdos pode trazer para os meios de comunicação e para sua disputa pela atenção da audiência no mercado.

Um dos maiores desafios para os meios online, antes de construir valor, é projetar e construir diferença. Sem diferença não há visibilidade, e sem visibilidade não há audiência possível. A audiência não é um rebanho de pessoas maleável, condutível e modelável que consome qualquer produto e serviço que possamos gerar e oferecer. [...] Na indústria dos meios jornalísticos digitais, [...] o mercado serve à audiência em um borrão extenso e asfixiante de propostas interativas e de conteúdos que prometem o mesmo que cada um de seus concorrentes. (MANCINI, 2011, p.53)

Este é um ponto crucial para os *sites* jornalísticos neste momento. Como a audiência vai diferenciar as opções disponíveis e escolher aquela que será mais adequada para ser sua fonte de informação? Para que seja possível chegar a tal conclusão, o indivíduo precisa, em primeiro lugar, saber qual é a diferença entre os produtos que lhe são oferecidos. Em um exemplo trazido à prática, seria possível questionar: o que o G1 tem de diferente do UOL? O que a Folha *Online* tem que a torna distinta do *site* do Estadão? Ou o que Esporte Interativo tem de mais interessante para o consumidor do que o Globo Esporte.com? “Nossos meios não podem ser parte de uma extensa gôndola de produtos que se mimetizam uns com os outros. Se na gôndola de meios *online* a audiência precisa recuar um passo para tomar distância e tentar focalizar, estamos perdidos. A audiência não vai nos encontrar” (MANCINI, 2011, p.54)<sup>13</sup>.

Neste momento, a soberania fica a cargo do consumidor. Ele vai decidir por qual veículo quer se informar. Mas que meios ele vai usar para tomar essa decisão de todos os *sites* se parecerem uns com os outros, oferecendo sempre os mesmos conteúdos, da mesma maneira e com os mesmos serviços? É exatamente aí que as empresas precisam trabalhar, segundo

---

<sup>13</sup> Tradução do autor. “Nuestros medios no pueden ser parte de una extensa góndola de productos que se mimetizan unos com otros. Si em la góndola de medios online la audiencia debe retroceder un paso para tomar distancia e intentar hacer foco, estamos perdidos. La audiencia no nos va a encontrar” (MANCINI, 2011, p.54)

Mancini. Elas precisam criar valor para seus produtos. E isso fatalmente será trabalhado de maneira diversa da que se faz com o jornal diário. Com uma gama mais ampla de ferramentas e suportes disponíveis, torna-se necessário ir além do que já funciona ou um dia funcionou quando o papel era o único suporte e a banca e a assinatura eram os únicos métodos de distribuição.

O conteúdo também está incluído nessa diferenciação. No final das contas, é por ele que a audiência procura quando quer se informar. Ele precisa agradar, comunicar de uma forma que vá além do comum. Ele precisa estar alinhado ou referenciar-se com os interesses, vontades, aspirações e ideologias do indivíduo que o busca. Tornar-se diferente dos concorrentes é o caminho apontado por Mancini. Mas não existe diferenciação sem risco. E, dado o perfil inerentemente conservador das empresas jornalísticas, poucas estão dispostas a correr riscos. O problema é que não aceitar as mudanças pode resultar em uma queda ainda pior para quem decidir não se transformar junto com as exigências do mercado digital e interconectado.

## **2.2. Onde entra a publicidade?**

Um questionamento muito pertinente a respeito do jornalismo na era da fartura de dados e escassez de tempo é como sustentar economicamente o negócio quando o espaço não é mais um problema e a disposição do consumidor para ver anúncios publicitários torna-se cada vez menor. Outro fator que pesa no modelo de aplicação de anúncios em *sites* é a reprodutibilidade quase que ilimitada desses meios, o que implica em uma perda natural para os veículos produtores. Um exemplo deste caso é quando determinada reportagem de um *site* jornalístico profissional é reproduzido em um blog ou no perfil do Facebook de alguém ou até mesmo em uma foto no Instagram ou no Pinterest. Os espaços publicitários vendidos pelos *sites* não vão aparecer, não será possível clicar neles, nem ao menos serão lembrados por quem tiver acesso ao material.

A audiência explora meios de distribuição que fogem completamente ao controle das empresas, levando o conteúdo a outros usuários, sem que isso se traduza necessariamente em mais acessos ao *site*. E, afinal, é o número de acessos, de visualizações e de tempo de permanência em cada tela que os jornais *online* vão usar para se vender como um bom espaço para a publicidade. Se a principal fonte de renda estiver comprometida, a organização está

com um grave problema. Diante de tal cenário, os autores engendram um mundo onde jornalismo e publicidade integram-se, como uma coisa só.

As “ameaças” de réplica, reprodução, alteração e distribuição do produto por canais não tradicionais estão sendo interpretados na indústria do cinema, ou no setor das séries de TV, como oportunidades orientadas para formas mais sofisticadas de consumo, que estão mais relacionadas com a conexão e experiência social do que com a compra de uma caixa de plástico, uma entrada para o cinema ou qualquer outro produto material e/ou fechado. (MANCINI, 2011, p.64)<sup>14</sup>

Portanto, Mancini apresenta como exemplo para um novo jornalismo a possibilidade da produção de anúncios mais sutis, ideológicos e integrados ao conteúdo jornalístico. Neste momento é muito importante pensar até que ponto a sobrevivência financeira pode interferir no conteúdo jornalístico de um determinado veículo. É de conhecimento público que diversos jornais, para não gerar indisposição com seus anunciantes ou financiadores, controlam o que pode e o que não pode ser veiculado. É uma discussão ética, mas não é algo que foge totalmente à percepção da audiência, que critica e reclama quando sente que o veículo age de má fé. No entanto, não se pode ignorar que a proposta de Mancini – ideia que Briggs aborda sob outra ótica – representa um perigo para o fazer jornalístico se o anúncio for inserido de maneira que a audiência o perceba como natural do mundo e não como conteúdo publicitário. Mais à frente, o autor complementa o pensamento: “Deve-se reinventar o modelo de negócios dos diários *online* (devem-se vender ideias, não apenas espaços)” (MANCINI, 2011, p.74)<sup>15</sup>.

Briggs não chega a citar diretamente a publicidade, mas fala na integração entre jornalismo e marketing de forma a manter fortes as marcas de empresas de comunicação enquanto se usa o trabalho de reportagem.

O modelo de negócios para jornalismo está se desfazendo: inovação no jornalismo hoje precisa incluir a ciência de novos modelos de negócios e negociabilidade. O marketing pode salvar o jornalismo? Parece uma questão herética porque jornalistas há muito tempo valorizam sua profissão como mais “pura” do que marketing e relações públicas. (BRIGGS, 2010, p.108)<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Tradução do autor. “Las ‘amenazas’ de réplica, reproducción, alteración y distribución del producto por canales no tradicionales se están interpretando en la industria del cine, o en el sector de las series de TV, como oportunidades orientadas hacia formas más sofisticadas de consumo, que están más relacionadas con la conexión y experiencia social que con la compra de una caja de plástico, una entrada al cine o cualquier otro producto material y/o cerrado” (MANCINI, 2011, p.64)

<sup>15</sup> Tradução do autor. “Hay que reinventar el modelo de negocio de los diarios online (hay que vender ideas, no sólo espacios)” (MANCINI, 2011, p.74)

<sup>16</sup> Tradução do autor. “The business model for journalism is crumbling: innovation in journalism today must include awareness of new business models and marketability. Can marketing save journalism? It sounds like a heretical question because journalists have long valued their profession as more ‘pure’ than marketing and public relations” (BRIGGS, 2010, p.108)

Briggs, portanto, não fala em mescla de conteúdos, mas aborda um cenário em que o jornalismo se serve do marketing e vice-versa, apresentando o caso de um perfil no Twitter mantido pelo *Chicago Tribune*, o *Colonel Tribune*. Trata-se de um personagem simpático, que tem como função primordial informar o que está acontecendo de imediato na cidade. Mas ele também busca uma interação com seus seguidores que cria uma relação afetiva com os leitores. Segundo Daniel Honigman, coordenador de estratégias para mídias sociais do *Chicago Tribune*, o perfil é uma ferramenta de marketing para não tirar o jornal da cabeça das pessoas. É o marketing usando o jornalismo como meio de promoção do próprio jornalismo. Ou, dependendo do ponto de vista, é o jornalismo utilizando-se do marketing para autopromoção.

Outra abordagem a respeito da nova configuração da publicidade no jornalismo digital é feita por Negroponte. Esta, porém, mostra-se mais preocupante para aqueles que defendem a liberdade para produzir sem que os anúncios interfiram no conteúdo.

Na mídia digital do futuro será mais frequente o emprego do sistema pague-para-ver, e isso não apenas na base de tudo ou nada, mas, antes, à maneira dos jornais e revistas, cujo custo você reparte com os anunciantes. Em alguns casos o consumidor poderá optar por receber o material sem os anúncios, mas a um preço maior. Em outros casos, os anúncios serão tão personalizados que não se poderá distingui-los das notícias. Eles serão notícia. (NEGROPONTE, 1995, p.149)

O tempo do anúncio personalizado já existe. Sistemas como o *Google AdSense* levam aos *sites* a publicidade que “interessa” àquele consumidor especificamente. Os métodos usados pelo algoritmo podem ser bastante invasivos em alguns casos. Se um usuário visita um determinado *site* de compras apenas para pesquisar preços, ele passará algumas semanas vendo vários anúncios dos *sites* que ele visitou e dos produtos que olhou em páginas que não são ligadas a tais lojas *online*, mas que usam o *AdSense*. As lojas também precisam ser clientes do serviço para ter seus produtos mostrados. O *Google* é, portanto, um mediador.

Uma reflexão pertinente é saber onde termina o anúncio e onde começa o conteúdo jornalístico. É ético fazer com que as duas coisas se fundam em uma só? É razoável entregar ao consumidor um produto como conteúdo jornalístico sem avisar que é também publicitário? E mais, fundir jornalismo e publicidade é um caminho sem volta? No caso do *AdSense*, não há interferência no conteúdo, apenas no visual da página, mas ainda não é possível afirmar se o prognóstico de Negroponte vai transformar-se em um padrão.



### 3. EM BUSCA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS

Diante de tantos desafios e de tantas adversidades proporcionados pelos meios digitais, conforme exposto, o resultado é que as empresas jornalísticas hoje passam por uma crise que pode ser resumida a uma pergunta: como manter este negócio rentável? No mundo do excesso de informação, as pessoas estão cada vez menos dispostas a pagar para receber ainda mais conteúdo informativo. É uma faceta da velha lei da oferta e da demanda. Quanto mais informação disponível, menor o valor que ela tem. Portanto, o grande desafio atualmente é agregar valor para que o consumidor sinta que vale a pena desembolsar seu dinheiro por um serviço jornalístico ou, no caso dos *sites* gratuitos, que busque especificamente este ou aquele veículo *online* para se manter informado.

Não se pode, porém, pensar em negócios na internet sem avaliar cuidadosamente a percepção que o usuário tem da rede. “Ninguém possui uma ideia clara de quem paga o que na Internet, mas ela parece ser um serviço gratuito para a maioria dos usuários” (NEGROPONTE, 1995, 58). Ora, se ter uma conta de e-mail é grátis, se ter um blog é grátis, se ter um perfil em rede social é grátis, se conversar por vídeo com amigos até em outros continentes é grátis, por que o jornalismo deve ser pago? Será que um usuário acostumado a ter tantos serviços eficientes e gratuitos estará disposto a investir seu dinheiro em conteúdo jornalístico? Algumas empresas acreditam que sim, e constroem sistemas para fechar seus *sites* somente para assinantes, ou ao menos parte dele. Outras, porém, preferem investir na publicidade como única forma de sustentação econômica, mantendo um conteúdo aberto para qualquer pessoa.

A grande verdade é que talvez ninguém ainda tenha encontrado o caminho perfeito. Se antes todas as empresas se baseavam na estratégia de imprimir publicidade no papel e vendê-lo em bancas e/ou por assinaturas, hoje cada uma segue um padrão diferente, buscando ser rentável e manter a relevância. Afinal, qual é a utilidade de um jornal se ele não é lido nem tem seu conteúdo comentado pelas pessoas? Briggs faz uma afirmação contundente a respeito do mercado jornalístico atual.

O modelo de negócios tradicional do jornalismo está em desordem. Os monopólios de distribuição que editores e radiodifusores aproveitaram por décadas estão ruindo. E uma discussão informada sobre o jornalismo hoje precisa, portanto, incluir a

consciência de [que há] novos modelos de distribuição, eficiência e negociabilidade. (BRIGGS, 2010, p.310)<sup>17</sup>

Se é verdade que as empresas estão seguindo rumos diversos de acordo com suas necessidades, suas experiências ou simplesmente suas impressões, também é possível afirmar que os novos – e, por que não?, também os velhos – jornalistas serão cada vez mais exigidos no novo cenário que vai sendo construído com os meios digitais. Antes mesmo que as organizações consigam encontrar sua nova função no mundo interconectado, os jornalistas já sabem que eles próprios devem ser extremamente versáteis e adaptáveis diante das mudanças súbitas e das novas ferramentas disponíveis para produção de conteúdo.

Atualmente, diversos jornais e *sites* da grande imprensa brasileira enviam seus repórteres para a rua sem fotógrafo. Munidos apenas de um celular capaz de tirar fotos em alta resolução, os jornalistas devem saber fotografar, filmar, produzir e editar. Isso para citar somente um exemplo. O mero ato de apurar e escrever passa a ser só mais uma das muitas funções que o repórter multimídia precisa desempenhar.

E se o mercado segue – de maneira mais do que tortuosa – as leis de Darwin na hora de fazer a seleção (nada natural) dos profissionais, impõe-se como inevitável adequar-se ao esperado, ou melhor, exigido. Para fazer-se “empregável”, o jornalista tem de se enquadrar nessas condições. Precisa saber seu lugar na engrenagem e mostrar-se indispensável (SALES, 2004, P.23)

Sales observa que as empresas de comunicação apresentam ao jornalista o cenário de exigências como sendo algo natural, e naturalmente os jornalistas precisam atendê-las. A produção intensa e em ritmo desesperadoramente veloz, sem muito tempo para aprofundamento. Entregar o melhor material no menor tempo possível. Este é o dia a dia das redações no mundo que exige informação imediata. A audiência não pode esperar. E o jornalista é levado a crer que, se não atende ao que é exigido dele, ele não é útil. O jornalista do mundo digital precisa dominar uma quantidade muito maior de técnicas do que era preciso no mercado impresso de décadas atrás. Briggs descreve um cenário fundamental para compreender a experiência de Sales, o do repórter multimídia e conectado que precisa ser tudo e fazer tudo. De uma só vez.

A revolução já acertou o jornalismo e criou um campo todo novo: reportagem por celular. De um cenário onde a notícia está acontecendo, repórteres de celular fazem

---

<sup>17</sup> Tradução do autor. “The traditional business model for journalism is in disarray. The distribution monopolies that publishers and broadcasters enjoyed for decades are crumbling. And informed discussion of journalism today must therefore include an awareness of new distribution models, efficiency and marketability” (BRIGGS, 2010, p.310)

tudo – escrevem e atualizam constantemente, e fazem e transmitem vídeos e fotos diretamente para o público. Não importa mais se o repórter está trabalhando para uma companhia cujo foco primário é impresso, online rádio ou TV. Repórteres de celular podem reportar em qualquer meio, de qualquer lugar, a qualquer hora (BRIGGS, 2010, p.121)<sup>18</sup>

Em especial, portanto, ressalta-se que o celular muda não somente a forma do público consumir as notícias, mas também a forma do repórter captá-las e transmiti-las. Ele tem em mãos todas as ferramentas necessárias para produzir uma matéria completa. O celular filma, grava, edita, escreve e transmite. Basta que o jornalista tenha um aparelho na mão e ele está na redação. Ele tem tudo o que precisa para produzir um bom conteúdo, em tese. As implicações desta nova relação do profissional com seu ambiente de trabalho vão muito além do conteúdo noticioso. Chegam às questões trabalhistas.

O jornalista, por natureza, já se sente vocacionado a ser repórter 24 horas por dia. Não importa onde ele esteja ou o que esteja fazendo, se tiver uma oportunidade de conseguir uma informação relevante, ele vai agarrá-la. A novidade é que, com o celular, ele pode agir de fato como repórter 24 horas. Uma manifestação inesperada no caminho para casa, um acidente na praia ou no parque durante aquele dia de folga, um político importante visto em situação que o põe em problemas... Qualquer coisa que aconteça a qualquer momento em qualquer lugar torna-se notícia pelas mãos do repórter equipado com um *smartphone* de última geração. E não somente o repórter tem essa condição. Ela é extensiva às pessoas que colaboram com os jornais e *sites* dos quais são leitores fiéis, e ao público em geral.

Depreende-se ainda do pensamento do autor que, no mundo de possibilidades virtualmente ilimitadas, o veículo também não tem o direito de limitar sua produção a um conteúdo inflexível. Pode-se usar como exemplo um jornal impresso que envia repórteres para cobrir um incêndio de grandes proporções. Assim que o repórter chega ao local, ele pode tirar uma foto com o celular e enviar pelo Twitter citando apenas as informações mais básicas e incipientes a respeito do ocorrido. Ou um repórter de rádio pode gravar em vídeo de alta definição uma entrevista com o chefe dos bombeiros para entrar no *site* da emissora, com chamadas nas redes sociais. São situações que vão além do tradicional, além do comum, onde

---

<sup>18</sup> Tradução do autor. “The revolution has already hit journalism and created a whole new field: mobile reporting. From a scene where news is happening, mobile reporters do it all – write and update constantly, and take and transmit videos and photos directly to their audience. It no longer matters whether a reporter is working for a company whose primary focus is print, online, radio or TV. Mobile reporters can report in any medium, from anywhere, anytime” (BRIGGS, 2010, p.121)

o jornalista deve mostrar por que é importante para a empresa e garantir sua “empregabilidade”, como citado por Sales.

Embora os veículos de comunicação tradicionais ainda tenham foco específico em meios claramente definidos, as ferramentas digitais tornam muito fácil e barato explorar outros recursos na hora de informar. Além das novas formas de produzir, há ainda um fator que altera radicalmente a forma de fazer negócios da velha imprensa. Se tal mudança for ignorada, pode-se dizer que a empresa assinará o seu próprio atestado de óbito. Essa novidade é a forma de distribuição do conteúdo. Briggs e Mancini abordam as alterações.

Se as três prioridades no mercado imobiliário são localização, localização, localização, então as três prioridades da publicação na web são distribuição, distribuição, distribuição. [...] Frequentemente se diz que “se a notícia for importante o suficiente, ela vai me achar.” Este aforismo ilustra o poder das redes de relacionamentos, onde uma notícia importante com frequência vai parar na atualização de status de usuários do Facebook e já derrubou os servidores do *site* de *microblogging* Twitter em tantas ocasiões. “Nosso editor Rick Thames uma vez disse, ‘Eu não me importo com como você nos lê, nós só queremos que você nos leia,’” diz Jason Silverstein, do *The Charlotte Observer* (BRIGGS, 2010, p.330-331)<sup>19</sup>

A comparação que o autor faz com o mercado imobiliário é bastante curiosa e, de fato, até lembra o negócio jornalístico. Afinal, a distribuição também é localização. É estar onde o consumidor quer que o conteúdo esteja. A diferença é que, conforme o autor explica, a notícia deve encontrar o público onde ele estiver. Portanto, não basta apenas o material existir e estar publicado no *site* do veículo, é preciso caçar o leitor. O veículo *online* não pode esperar que seu público resolva visitar a página na web e navegue até encontrar o que ele nem sabe se existe. É preciso fazer mais, é preciso aparecer na frente da audiência como quem diz “eu estou aqui, leia”. Não é mais o leitor que vai à banca. É a banca que vai até o leitor.

“Boa parte dos editores dos diários *online* não têm a menor ideia acerca do contexto em que a audiência encontra as notícias. Alguns, menos ainda, sabem que esse processo está se invertendo e que as notícias agora encontram a audiência” (MANCINI, 2011, p.23)<sup>20</sup>. Portanto, é imperativo para a sobrevivência do negócio jornalístico saber como chegar até a

---

<sup>19</sup> Tradução do autor. “If the top three priorities in the real state are location, location, location, then the top three priorities of Web publishing are distribution, distribution, distribution. [...] It is often said that ‘if the news is important enough, it will find me.’ This aphorism illustrates the power of social networking, where breaking news often makes its way to the status updates of Facebook users and has crashed the servers at the microblogging site Twitter on many occasions. ‘Our editor Rick Thames once stated, ‘I don’t care how you read us, we just want you to read us,’” Jason Silverstein of The Charlotte Observer says” (BRIGGS, 2010, p.330-331)

<sup>20</sup> Tradução do autor. “Buena parte de los editores de los diarios *online* no tienen la menor idea acerca del contexto en el que la audiencia encuentra las noticias. Algunos, menos aun, saben que ese proceso se está invirtiendo y que las noticias ahora encuentran a la audiencia” (MANCINI, 2011, p.23)

audiência. Como entregar o material certo ao público certo? As redes sociais e os aplicativos para celular se mostram como as ferramentas mais adequadas para alcançar esse objetivo. São meios que alcançam diretamente o consumidor exatamente no momento em que ele está disposto a consumir o produto que a imprensa produz. E, de fato, os veículos de hoje já recorrem a tais meios. Mancini também faz um paralelo entre as situações da indústria fonográfica e a jornalística. Aquela sofreu uma crise sem precedentes – e só recentemente começou a se recuperar – no começo dos anos 2000, quando o Napster<sup>21</sup> revolucionou o compartilhamento de arquivos para sempre, transformando os CDs em itens obsoletos. Foi um longo caminho até a indústria encontrar uma maneira de fazer o consumidor voltar a pagar pelo produto.

Associar os modelos de negócios e a criação de valor a um suporte específico foi rentável durante muito tempo. Mas como ocorreu na indústria discográfica, a digitalização do consumo mudou as regras do jogo. Os meios enfrentam a tarefa de ir ao encontro das audiências em suportes cada vez mais diversos, em distintas temporalidades da vida cotidiana e com produtos múltiplos (MANCINI, 2011, p.94)<sup>22</sup>

No entanto, é preciso levar em conta ainda outra variável fundamental nas novas formas de distribuição do conteúdo *online*. As próprias pessoas são responsáveis por difundir o que os jornalistas produzem. O compartilhamento de informações e a troca de links que os usuários consideram interessantes é o cerne de redes como o Twitter e o Facebook.

[...] a audiência é chave como agente da distribuição dos conteúdos que os meios produzem e geram. Já não vale dizer que a audiência tem mais poder que antes da aparição da internet. Cabe dizer que a audiência tem o poder. Com ferramentas e tecnologias similares às de que dispõem os editores, a audiência se torna invencível na batalha da escala (MANCINI, 2011, p.37)<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Lançado em 1999, o Napster era um programa de computador que criava uma rede de compartilhadores anônimos de arquivos. Qualquer pessoa conectada a essa rede podia ter acesso a qualquer arquivo de música compartilhado por qualquer outro usuário, chamado de ponto. E, sendo parte da rede, qualquer ponto podia também compartilhar os próprios arquivos. Não havia um servidor central, todos os pontos eram servidores e clientes, o que aumentava as dificuldades de rastreamento e responsabilização dos infratores das leis de direito autoral. Este tipo de rede, chamado de P2P (do inglês, ponto-a-ponto), foi muito popular na primeira década deste século e causou grandes perdas financeiras para as gravadoras, o que levou ao fechamento de muitas delas.

<sup>22</sup> Tradução do autor. “Atar los modelos de negocios y la creación de valor a un soporte específico fue rentable durante mucho tiempo. Pero como ocurrió en la industria discográfica, la digitalización del consumo cambió las reglas del juego. Los medios enfrentan la tarea de ir al encuentro de las audiencias en soportes cada vez más diversos, en distintas temporalidades de la vida cotidiana y con productos múltiples” (MANCINI, 2011, p.94)

<sup>23</sup> Tradução do autor. “[...] la audiencia es clave como agente de la distribución de los contenidos que producen y que generan los medios. No vale decir ya que la audiencia tiene más poder que antes de la aparición de la

Por isso, é necessário ter a ciência de que não basta estar nas redes sociais para ser visto pelo consumidor. Para alcançar o máximo possível de eficiência na distribuição, é preciso que o público compartilhe, conecte, divulgue. Seja para fazer um comentário, uma crítica, um desabafo ou apenas repassar para os amigos. O importante é ser visto e lido.

### 3.1. Para onde a indústria caminha?

Em outubro de 2012, a tradicional revista estadunidense *Newsweek* chocou a indústria jornalística ao anunciar que no fim do ano deixaria de circular na versão impressa para ser publicada unicamente em formato digital, com foco especialmente nos tablets. A editora do veículo, Tina Brown, escreveu um memorando interno destinado aos funcionários da revista explicando do que a mudança se tratava e – tão importante quanto, segundo ela – do que não se tratava. No informativo, Brown faz um diagnóstico muito relevante da situação da empresa e do cenário econômico:

*A Newsweek Global, como a publicação digital será chamada, será uma edição única e mundial direcionada para um público altamente móvel, formador de opinião, que quer saber dos acontecimentos no mundo em um contexto sofisticado. A Newsweek Global será financiada por assinaturas pagas e estará disponível através de e-readers<sup>24</sup> tanto para tablet quanto para a Web [...].<sup>25</sup>*

Portanto, a primeira questão levantada por Brown é o meio que o público usa para se informar. O motivo de o suporte financeiro da revista ser entregue totalmente às mãos do consumidor é explicado mais à frente como resultado de uma crise na publicidade para meios impressos.

Ao mesmo tempo, nosso negócio tem sido crescentemente afetado pelo desafiador ambiente de publicidade em impressos, enquanto o conteúdo online e de *e-readers* da *Newsweek* construiu uma audiência crescente por meio das lojas da *Apple*, do *Kindle*, do *Zinio* e do *Nook*, assim como do *Daily Beast*. O uso de tablets cresceu

---

Internet. Cabe decir que la audiencia tiene el poder. Con similares herramientas y tecnologías de las que disponen los *publishers*, la audiencia se vuelve invencible en la batalla de la escala” (MANCINI, 2011, p.37)

<sup>24</sup> *E-readers*, ou leitores eletrônicos, são um tipo de tablet, mas funcionam com tecnologia de tela diferente, chamada *e-paper* ou *e-ink*, para evitar cansaço da visão do leitor. São mais indicados para leituras longas, como livros, revistas e jornais.

<sup>25</sup> Tradução do autor. “Newsweek Global, as the all-digital publication will be named, will be a single, worldwide edition targeted for a highly mobile, opinion-leading audience who want to learn about world events in a sophisticated context. Newsweek Global will be supported by paid subscriptions and will be available through e-readers for both tablet and the Web.” Disponível em: <http://newsweek.tumblr.com/post/33830925419/memo-from-tina-brown-to-all-staff-re-newsweeks>. Acesso em: 29 de janeiro de 2013

rapidamente entre nossos leitores e com ele, a oportunidade de sustentar uma excelência editorial através de uma rápida e fácil distribuição digital – uma magnífica plataforma global para o nosso jornalismo premiado. No final do ano [de 2012], a expectativa é de que os usuários de tablet somente nos Estados Unidos sejam mais de 70 milhões, contra 13 milhões de apenas dois anos atrás.<sup>26</sup>

É importante observar que Brown aponta diversos fatores que justificam a transferência completa para o meio digital. Em primeiro lugar, a revista tem sido lida cada vez mais por via digital, através da distribuição em lojas especializadas, como as quatro citadas pela editora. Dessas quatro, duas se destacam, a *Apple* e a *Amazon* (fabricante do *Kindle*), por sua presença massiva no mercado mundial. Elas são peças fundamentais no xadrez do novo cenário de distribuidores de conteúdo. Embora outros autores aqui citados ressaltem com mais destaque a importância do usuário na nova distribuição, ignorar empresas do tamanho da *Apple* e da *Amazon* neste negócio seria um erro estratégico.

Conforme descrito anteriormente, Mancini compara a crise da indústria jornalística àquela vivida pela indústria fonográfica no começo do século. Mas é necessário ressaltar que foi exatamente o modelo de negócios revolucionário apresentado pela *Apple* – com a loja *iTunes* – que salvou a indústria da morte iminente. Com o *iTunes*, as pessoas voltaram a comprar músicas, e as gravadoras passaram a ter perdas menores com o compartilhamento gratuito de arquivos. Mas mesmo assim, o compartilhamento dito ilegal ainda hoje é extremamente forte.<sup>27</sup>

Embora os produtos e as formas de negociá-los sejam diferentes, é possível aprender com as experiências da indústria fonográfica. E é por isso que muitos veículos de comunicação – no Brasil, tal movimento ainda é tímido, mas no exterior, especialmente nos Estados Unidos, acontece de maneira mais ampla – criam versões digitais para serem vendidas nessas lojas de conteúdo eletrônico e depois serem lidas majoritariamente em tablets

---

<sup>26</sup> Tradução do autor. “At the same time, our business has been increasingly affected by the challenging print advertising environment, while Newsweek’s online and e-reader content has built a rapidly growing audience through the Apple, Kindle, Zinio and Nook stores as well on The Daily Beast. Tablet-use has grown rapidly among our readers and with it the opportunity to sustain editorial excellence through swift, easy digital distribution - a superb global platform for our award-winning journalism. By year’s end, tablet users in the United States alone are expected to exceed 70 million, up from 13 million just two years ago.” Disponível em: <http://newsweek.tumblr.com/post/33830925419/memo-from-tina-brown-to-all-staff-re-newsweeks>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2013.

<sup>27</sup> Uma pesquisa realizada pelo site Musicmetric monitorou downloads de músicas nos seis primeiros meses de 2012 e revelou que, dos 405 milhões de arquivos baixados, mais de 270 milhões foram ilegais, considerando somente os dez países que mais fizeram downloads ilegais. Pesquisa disponível em: [http://static.semetric.com/dmi/2012.09.17/Musicmetric\\_DMI\\_Extended\\_Summary\\_2012.pdf](http://static.semetric.com/dmi/2012.09.17/Musicmetric_DMI_Extended_Summary_2012.pdf). Acesso em: 29 de janeiro de 2013.

e *e-readers*. O mesmo negócio que salvou as gravadoras pode ajudar a salvar também as editoras jornalísticas. Estar nessas lojas não é – nem pode ser – a única estratégia dos veículos que quiserem sobreviver no mundo digital, mas é parte fundamental dela.

Outra justificativa de Brown para a transferência da *Newsweek* do papel para os bits é o número crescente de usuários de tablets. Uma pesquisa<sup>28</sup> encomendada pela *Online Publishers Association* mostrou que a expectativa de Brown sobre o uso dos aparelhos estava correta. Ao final de 2012, 74,1 milhões de pessoas nos Estados Unidos tinham um aparelho, o que representa 31% da população do país. A mesma pesquisa aponta ainda uma tendência de crescimento nas vendas, chegando ao fim de 2013 com 117,4 milhões de proprietários de tais equipamentos, o que representa uma significativa parcela de 47% de toda a população dos Estados Unidos. São números que não podem ser subestimados, muito menos ignorados. O movimento tão radical da revista *Newsweek* mostra que o veículo acredita que o futuro do negócio do jornalismo – ao menos na modalidade na qual ele trabalha – está não apenas no meio digital, mas digital e móvel.

Além do tablet estar no caminho de se firmar como um equipamento de uso massivo e cotidiano, ele também se mostra como um meio de consumo potente. Se bem explorado, pode trazer bons ganhos, inclusive para a indústria jornalística. Uma pesquisa da *ABI Research*<sup>29</sup> revelou que 22% dos usuários de tablets gastam mais de US\$ 50 por mês em compras no eletrônico. Outros 9% gastam mais de US\$ 100 mensalmente. Ou seja, a *Newsweek* resolveu investir em uma plataforma na qual existe mercado e gente disposta a gastar dinheiro. A questão a se refletir é: disposta a gastar dinheiro também com conteúdo jornalístico? Se o histórico recente da revista se reforçar e mantiver sua tendência de crescimento, terá sido uma vitória da indústria na busca por um modelo de negócios para o jornalismo no mundo digital e interconectado, embora autores como Mancini acreditem que a crise atual vivida pelo jornalismo não seja apenas econômica, mas envolva um cenário muito mais amplo e complexo, envolvendo valor e organização.

---

<sup>28</sup> Pesquisa disponível em: [http://onlinepubs.ehclients.com/images/pdf/MMF-OPA\\_--\\_Portrait\\_of\\_Tablet\\_User-Wave\\_2\\_--\\_Jun12\\_\(Public\).pdf](http://onlinepubs.ehclients.com/images/pdf/MMF-OPA_--_Portrait_of_Tablet_User-Wave_2_--_Jun12_(Public).pdf). Acesso em: 01 de fevereiro de 2013.

<sup>29</sup> Pesquisa disponível em: <http://www.abiresearch.com/press/us-consumer-tablet-on-device-spending-soars-with-2>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2013.



Por último, mas não menos importante, destaca-se o problema que hoje é um fator chave para a imprensa de papel, a publicidade. Brown afirma que o ambiente está “desafiador”. Na verdade, um eufemismo para “à míngua”. Um estudo realizado pela empresa alemã Statista em 2012<sup>30</sup> mostrou que o *Google*, sozinho, já gera mais receitas com publicidade do que toda a mídia impressa dos Estados Unidos. O gráfico 1 (anexo 1, p.i) descreve duas curvas, mostrando um ponto de encontro entre elas no ano de 2012 – que só teve seus seis primeiros meses avaliados.

De acordo com a pesquisa, jornais e revistas recebiam pela publicidade, em 2006, mais de US\$ 70 bilhões. A partir desse ano, uma queda acentuada derrubou a cifra para menos de US\$ 50 bilhões em 2009. Desde então, a redução nas receitas adquiriu um ritmo mais brando. Ao final de 2011, o valor era pouco mais de US\$ 40 bilhões. Este é o “desafiador ambiente de publicidade em impressos” descrito por Brown. O mercado sofre reduções significativas, enquanto na internet as receitas só aumentam, tendo passado de cerca de US\$ 10 bilhões em 2006 para quase US\$ 40 bilhões ao fim de 2011.

É importante corrigir algumas distorções da pesquisa. Ela considera as receitas publicitárias do *Google* como um todo. Mas a empresa sediada na Califórnia tem operações globais, enquanto a mídia impressa considerada é somente a dos Estados Unidos. Mesmo levando em consideração tal questão, não se pode ignorar que o mercado de publicidade em veículos impressos sofreu uma forte queda e que está mais difícil para uma empresa jornalística manter todas as operações necessárias, devido aos custos elevados de produção.

A tendência de inversão das receitas é ainda mais interessante se vista sob o prisma da crise financeira mundial de 2008. Em setembro daquele ano, uma situação singular no mercado imobiliário dos Estados Unidos desencadeou uma crise crédito que posteriormente chegou a ameaçar – e ainda ameaça – até mesmo a solidez da União Europeia e de sua moeda comum, o Euro. O bloco veio a sentir a crise com mais força nos anos de 2011 e 2012, com direito a revoltas populares, desemprego recorde, falências de grandes empresas e bancos, quedas de presidentes e primeiros ministros e dívidas estatais exorbitantes. Graças a tal momento tão confuso na economia mundial, as receitas com publicidade tiveram queda mais acentuada exatamente nos anos de 2008 e 2009. Mas somente para a mídia impressa.

---

<sup>30</sup> Pesquisa disponível para compra em: <http://www.statista.com/study/11706/advertising-market-in-the-united-states--statista-dossier/>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2013.

A publicidade via *Google*, entre 2008 e 2009, registrou apenas uma leve desaceleração. O crescimento não foi interrompido e não houve redução no volume de receitas. Após o baque inicial, o mercado continuou em franco crescimento, mesmo em meio a tantos problemas econômicos assolando os países mais ricos do mundo.

Expostos tais fatos, fica fácil compreender a decisão da revista *Newsweek* em investir no mercado digital em vez de se dedicar às edições impressas. A empresa tem o suporte (tablets e *e-readers*), tem a distribuição adequada (lojas *online*) e tem um mercado publicitário mais promissor na internet do que no papel. É uma situação muito diferente da vivida pelo *Jornal do Brasil*, por exemplo, quando se digitalizou. O suporte ideal ainda não existia, a distribuição era excessivamente centralizada e a empresa enfrentava uma grave crise interna.

Muito embora o mercado publicitário *online* seja favorável à nova fase da *Newsweek*, Brown ressalta que o veículo será custeado por assinaturas, e não por publicidade. Aqui, é importante recorrer a Negroponte, que, ao debater a redução de custos provocada pela digitalização dos mercados, já dava uma clara ideia de que o jornalismo se tornaria mais barato quando produzido e distribuído por meios digitais.

O mercado estadunidense demonstra ainda uma tendência amplamente favorável ao consumo de notícias por meios eletrônicos móveis, em especial os tablets. Uma pesquisa realizada pelo Projeto para Excelência em Jornalismo do *Pew Research Center*<sup>31</sup> em 2012 revelou que 64% dos usuários de tablets usam o equipamento para consumir notícias no país, conforme mostra o gráfico 2 (anexo 2, p.ii). Entre donos de smartphones, essa parcela é um pouco maior, chegando a 66%. “Metade dos adultos de todo os Estados Unidos tem uma conexão móvel à web através tanto de smartphone quanto de tablet, significativamente mais do que um ano atrás, e isso tem grandes implicações em como as notícias serão consumidas e pagas” (MITCHELL *et al.*, 2012)<sup>32</sup>

A pesquisa expõe ainda outros três pontos sobre os hábitos de consumo dos donos de tablets e smartphones que são de extrema relevância para este estudo. O primeiro deles diz

---

<sup>31</sup> Pesquisa disponível em: <http://features.journalism.org/2012/09/30/the-future-of-mobile-news-a-pej-infographic/>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2013.

<sup>32</sup> Tradução do autor. “Half of all U.S. adults now have a mobile connection to the web through either a smartphone or tablet, significantly more than a year ago, and this has major implications for how news will be consumed and paid for”. Disponível em: [http://www.journalism.org/analysis\\_report/future\\_mobile\\_news](http://www.journalism.org/analysis_report/future_mobile_news). Acesso em: 03 de fevereiro de 2013.

respeito a como os consumidores passaram a lidar com as notícias nos aparelhos. O gráfico 3 (anexo 3, p.iii) mostra que 31% das pessoas que consomem notícias em tablet ao menos uma vez por semana passaram a consumir mais material jornalístico. Ao passo que a mesma parcela passou a buscar outras fontes de informação, o que mostra que o tablet não só permite uma maior variedade na busca por conteúdo como também se torna um estímulo ao surgimento de novos veículos, que podem explorar novos mercados.

Outro comportamento apontado pela pesquisa é um que sustenta que a crise atual do jornalismo é muito mais econômica do que de audiência ou de conteúdo. Embora hoje existam outras ocupações – sejam elas de entretenimento ou não – que tendem a tomar o tempo que décadas atrás era dedicado ao jornalismo, os consumidores ainda buscam conteúdo informativo. O consumo de notícias, segundo o estudo do Pew Research Center, é o segundo hábito mais praticado pelos usuários de tablets e smartphones, ficando atrás somente das trocas de e-mails, conforme mostra o gráfico 4 (anexo 4, p.iv). Entre donos de tablets, 64% leem notícias semanalmente e 37%, diariamente. Em smartphones, são 62% os consumidores semanais e 36% os diários. A leitura de revistas aparece em oitavo lugar na lista dos hábitos mais frequentes, com 22% de leitores semanais e 6% diários no tablet. Em celulares, são 11% semanais e 4% diários.

O problema é que, ainda segundo dados revelados pela mesma pesquisa, apenas 9% dos donos de tablets ou celulares têm uma assinatura exclusivamente *online*, de acordo com o gráfico 5 (anexo 5, p.v). Enquanto uma parcela significativa de 31% disse ter assinaturas de veículos impressos. Ou seja, são poucos os usuários que estão dispostos a pagar por notícias na internet, mas muitos pagam pelo mesmo conteúdo escrito em papel. Se, conforme já afirmou Negroponte, a internet parece ser um serviço gratuito para a maioria das pessoas e ninguém sabe exatamente quem paga o quê, como convencer o consumidor a pagar por conteúdo *online*? E qual é o melhor caminho, afinal? Pagamento vindo diretamente da audiência ou dos anúncios publicitários?

Neste estudo será analisado mais à frente o caso do crescimento do *site Petronotícias*. Especializado, como o próprio nome sugere, no mercado do petróleo, o veículo entrou no mercado em 2011 com uma estratégia diferente do seu maior concorrente, a *Editora Brasil Energia*. Enquanto o *Petronotícias* optou por ter conteúdo livre e acessível sem limitações, a editora, que tem revistas muito segmentadas e especializadas, prefere trabalhar com conteúdo fechado exclusivamente para assinantes em seu *site*. E aí, como observa Mancini, é preciso

que o material produzido valha aquilo que ele cobra, seja dinheiro ou seja apenas tempo. Conforme conclui Brown em seu memorando, o problema não é o jornalismo, mas o negócio. “Esta decisão não tem a ver com a qualidade da marca ou do nosso jornalismo, que está tão forte quanto nunca. Tem a ver com a economia desafiadora da publicação e da distribuição de impressos” (BROWN, 2012)<sup>33</sup>.

O grande problema atual da indústria é que nem mesmo seus executivos e líderes sabem exatamente qual é o caminho a seguir. A experiência que predomina no meio diante de um cenário tão adverso é o empirismo. E tal método não é um segredo, conforme admite Arthur Sulzberger, editor do *New York Times*. Em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo* em 2012, o executivo exaltou os resultados alcançados pelo veículo após a implantação do modelo de *paywall*.

No padrão digital, não há custos de produção, de papel, de distribuição. O que você precisa é de bons times na área tecnológica e na área de comercialização. Mas o que nos ajudou bastante foi introduzir o modelo de *paywall* na internet, com a definição dos planos de assinaturas. **Se este é o caminho a seguir, eu não sei. Não me atrevo a apontar o nosso modelo como receita para outras empresas jornalísticas** [grifo meu]. O que sei é que para nós o modelo vem funcionando bem. Não vou dar os melhores dados agora porque justamente na próxima semana vamos divulgar nossos mais recentes números. Mas posso adiantar que são muito bons. Superamos a marca de meio milhão de assinantes digitais. (SULZBERGER, 2012)<sup>34</sup>

Os tais dados apontados pelo editor surpreenderam quem esperava um fracasso no modelo experimentado pelo jornal, mas decepcionaram os acionistas a princípio. Houve, como era esperado, uma redução no volume de receitas geradas por anúncios publicitários. Na verdade, a queda foi ainda maior do que esperavam os executivos e analistas, mas o aumento expressivo no número de assinantes deixou o mercado animado posteriormente, conforme análises de especialistas do mercado.

O *paywall* vai mais do que compensar a diferença entre circulação e venda de anúncios neste ano, trazendo US\$ 91 milhões em receitas, disse [Douglas] Arthur [analista da Evercore Partners, uma consultoria de investimentos em Nova York]. Isso vai ajudar a impulsionar o total das vendas de circulação para o grupo Times para US\$ 768,3 milhões, US\$ 52,9 milhões a mais do que os anúncios, ele estima. (LEE, 2012)<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Tradução do autor: “This decision is not about the quality of the brand or the journalism, that is as powerful as ever. It is about the challenging economics of print publishing and distribution” Disponível em: <http://newsweek.tumblr.com/post/33830925419/memo-from-tina-brown-to-all-staff-re-newsweeks>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2013.

<sup>34</sup> Entrevista disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,nossa-preocupacao-e-com-o-bom-jornalismo-diz-publisher-do-new-york-times,946575,0.htm>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2013.

<sup>35</sup> Tradução do autor: “The *paywall* will more than make up the difference between circulation and ad sales this year, bringing in about \$91 million in revenue, Arthur said. That will help boost total circulation sales for the

### 3.2. Paywall - Os casos do *New York Times* e da *Folha de São Paulo*

O *New York Times*, um dos jornais mais tradicionais dos Estados Unidos, exemplifica muito bem a situação do mercado jornalístico atual, onde as companhias constantemente experimentam novas formas de ganhar dinheiro com seu conteúdo *online*, sem, no entanto, encontrar um modelo que possa ser considerado ideal ou padrão. Até 2007, o *site* do jornal tinha parte de seu conteúdo fechado somente para assinantes. Naquele ano, a empresa estudou o potencial de aumento de receitas vindas de anúncios em sua página *online* e, comparando com projeções de crescimento do número de pessoas dispostas a pagar por conteúdo, decidiu abrir seu material integralmente..

Pouco menos de quatro anos depois, porém, o *New York Times* voltou atrás. Em fevereiro de 2011, a empresa anunciou a adoção de um novo modelo de pagamento para seu conteúdo *online*. Inicialmente, todas as páginas estão disponíveis para qualquer usuário, mas o limite agora está no número de acessos. No caso do sistema adotado pelo jornal nova-iorquino, o leitor tem direito a acessar 10 páginas gratuitamente em um mês. Passando desse limite, é preciso fazer uma assinatura mensal de US\$ 15. Com este plano, o acesso em computadores e smartphones fica liberado, mas o valor não inclui tablets. Para poder ler reportagens, artigos e colunas em aparelhos como iPad, Nexus, Galaxy Tab e Surface, os tablets, é preciso acrescentar outros US\$ 5 ao valor inicial. Mas neste segundo tipo de plano, o leitor perde direito ao acesso em smartphone. Para o acesso completo, nos dois tipos de equipamento, o plano é de US\$ 35. Tal modelo ficou conhecido pela alcunha de *paywall*.

Após analisar o sistema, a *Folha de S.Paulo* decidiu reproduzi-lo em seu *site*, mas com algumas pequenas diferenças. No caso do jornal paulistano, depois de 20 páginas de notícias lidas, o *site* solicita ao usuário que faça um cadastro. Depois ele ganha direito a mais 20 páginas gratuitas e, somente depois de ultrapassado este novo limite, exige-se a assinatura mensal. Diferente do exemplo nova-iorquino, há somente um plano, e acesso em tablets e smartphones está contemplado pelo valor, que é de R\$ 29,90. Cada modelo, porém, é alterado

---

Times newspaper group to \$768.3 million, \$52.9 million more than advertising, he estimates.” Disponível em: <http://www.businessweek.com/news/2012-12-21/new-york-times-circulation-gains-make-up-for-print-losses>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2013.

de acordo com a conveniência das empresas. O *NYT*, por exemplo, começou permitindo 20 acessos mensais.

Os sistemas, porém, possuem uma fraqueza significativa. Ambos são extremamente fáceis de burlar. Portanto, usuários mais experientes de internet podem nem lembrar que os jornais adotaram o *paywall* fazendo uso de uma ferramenta simples, disponível em qualquer navegador de internet, a janela anônima. Basta colar o link da página desejada em uma janela anônima e o algoritmo contador do *site* não vai identificar que é na verdade o mesmo usuário, voltando a contagem a partir do zero. Assim, o acesso será liberado. E há inúmeras outras formas de passar pelo sistema registradas e divulgadas na internet a uma busca de distância.

A impressão descrita por Negroponte de que a internet é aberta e gratuita permanece, com a diferença de que o sustento financeiro de quem opera na *web* sem cobrar pelos serviços ficou menos nebuloso. A publicidade hoje é reconhecidamente a principal forma de financiamento de grandes empresas que não cobram nada daqueles que usam seus produtos ou serviços. O maior expoente desse caso é o *Google*, conforme explicitado anteriormente pelo estudo da *Statista*, já que o valor pago pelos anunciantes para ter seu anúncio publicado é dividido entre o *Google* e o *site* onde o anúncio é exposto.

### 3.3. O que o consumidor quer?

A pergunta é fundamental para produzir o novo jornalismo que mereça a atenção da audiência e a faça investir seu tempo no consumo da notícia. No entanto, é possível dizer que ela é tão importante quanto vaga. A resposta pode variar dentro de uma gama excessivamente ampla. Briggs faz uma análise bastante aprofundada deste cenário. Além de descobrir o que a audiência quer, deve-se dar exata e exclusivamente o que ela quer? Para o autor, a resposta é não.

Uma das grandes vitórias da internet para o jornalismo é poder, por meio de informações de métricas<sup>36</sup>, saber exatamente o que gera mais audiência, o que as pessoas passam mais tempo lendo, o que repercute mais, o que elas comentam. Juntando serviços de medidas de dados de acesso, permanência, visualizações de páginas, caixas de comentários e buscas nas redes sociais é possível saber como o leitor trata cada conteúdo específico

---

<sup>36</sup> Conjunto de dados precisos sobre visitação em *sites* na internet que captam informações como acessos, cliques, tempo de permanência no *site*, páginas mais acessadas, entre outras informações importantes.

publicado. A fórmula de Briggs é simples: dê ao seu público mais daquele conteúdo no qual ele demonstrar mais interesse, sem no entanto se focar somente nisso e, principalmente, contextualizando as informações. Só números, sem contexto, podem enganar, o autor discorre.

As histórias mais vistas e mais compartilhadas por e-mail têm influência nas reuniões de planejamento editorial, como deveriam. Mas, conforme Silverstein observa, contexto e perspectiva são importantes quando se usam métricas da web para se tomar decisões jornalísticas. Histórias sensacionais envolvendo crimes ou celebridades geralmente vão resultar em mais *pageviews*<sup>37</sup>. Esportes profissionais e universitários também têm bom desempenho em *sites* de jornais. O contexto é que a audiência para a cobertura de esportes e celebridades é maior do que para as histórias locais. Se eu sou um fã do Chicago Cubs, por exemplo, mas não moro em Chicago, eu sou uma audiência em potencial para o *site* do Chicago Tribune. Mas eu provavelmente não vou ler sobre o conselho municipal de Chicago. (BRIGGS, 2010, p.320)<sup>38</sup>

Somente métricas, porém, não dizem tudo. Jornais de grande circulação tendem a receber grande tráfego, mas deixam vácuos no mercado, sem atender a públicos específicos. O futuro do jornalismo, de acordo com Briggs, é a especialização dos veículos. Explorar nichos. A mídia generalista, composta pelos grandes veículos de alcance massivo, como *O Globo*, *Folha de S.Paulo* e *New York Times*, vai continuar existindo, mas vai deixar de ter o oligopólio da notícia. As condições permitidas pelo mundo digital já explicitadas neste estudo – tecnologia acessível, custos diminutos e facilidade de alcance global – são responsáveis pelo surgimento de novos veículos que chegam para atender nichos de mercado e preencher espaços que a mídia generalista não consegue cobrir.

Um exemplo de *sites* que superam os vácuos deixados pela chamada grande imprensa são o *Petronotícias* e o *Brasil Energia*. Ambos, cada um com suas especificidades, atendem a públicos relativamente pequenos – se comparados à mídia generalista – que não são contemplados pelos jornais que trabalham com assuntos gerais. Embora a mídia especializada não seja nenhuma novidade, é na internet que elas encontram o meio ideal para manter serviços de qualidade e com a possibilidade de alcançar virtualmente qualquer pessoa em

---

<sup>37</sup> Visualizações de páginas. Conta quantas páginas foram abertas em um determinado *site*, o que é diferente de número de visitantes únicos.

<sup>38</sup> Tradução do autor. “Most-viewed and most-e-mailed stories have influence on editorial planning meetings, as they should. But, as Silverstein notes, context and perspective are important when you use Web metrics to make journalistic decisions. Sensational stories involving crimes or celebrities will usually draw more pageviews. Professional and college sports coverage also do well on newspaper Web sites. The context is that the audience for coverage of sports and celebrities is larger than for more local stories. If I’m a Chicago Cubs fan, for example, but I don’t live in Chicago, I am still potential audience for the Chicago Tribune Web site. But I’m probably not going to read about the Chicago city council.” (BRIGGS, 2010, p.320)

qualquer lugar do mundo que tenha uma conexão à rede. Portanto, o autor defende que, no futuro, – e este futuro já começou – o mundo jornalístico *online* será composto por cada vez mais veículos de imprensa, e tais veículos serão menores em alcance e no número de jornalistas empregados, focando em públicos específicos, em comunidades, em audiências que têm interesses em comum, como é o caso dos dois *sites* usados de exemplo para ilustrar este estudo.

Seguindo o conceito de Anderson (2006), no topo da curva da demanda ficam os chamados hits, ou seja, os produtos mais consumidos, preferidos pela grande maioria do público. Na cauda longa da informação esse seria o caso dos meios informativos tradicionais, que conquistaram credibilidade no decorrer de sua história, tais como jornais, emissoras de TV e rádio e outras marcas mais conhecidas e também atuantes fora do universo digital. Sua presença no ciberespaço é mais uma forma de projeção de seus conteúdos massivos. Na cauda, conforme descreve o autor, encontram-se os nichos, aqui entendidos como os meios alternativos e customizados de informação. Nesse contexto estão os sistemas colaborativos conhecidos como jornalismo participativo. (BELOCHIO, 2009, p.3)

Conforme observa Fernandes, é inviável para um veículo cobrir todas as informações, especialmente se ela deve ser emitida em tempo real, o que é uma exigência natural da internet. Portanto, os veículos menores, de cobertura específica, tornam-se não somente uma tendência, mas uma necessidade para um número menor de consumidores que deseja saber uma informação específica, algo que a grande imprensa dificilmente vai lhe fornecer, já que a esta interessam mais os assuntos que chamam atenção de grandes audiências. Assim se forma a cauda longa da informação na internet, que compete não somente com os meios de nicho que funcionam como empresas, mas também com os blogs e com a informação construída de maneira colaborativa.

Na internet, jornalismo tradicional e circuitos alternativos de informação (jornalística ou não) compartilham o mesmo suporte (Blood, 2002), estando separados por apenas um *clic* do usuário, que pode livremente comutar entre o tradicional e o alternativo. Os veículos de massa tradicionais, ao migrarem para as redes, perderam o monopólio da emissão que gozavam em suportes anteriores (Wolton, 1999). Gradativamente vão construindo uma nova linguagem, entrando em processos simbióticos com as novas ferramentas que se fazem disponíveis e confrontando-se com os conteúdos livremente construídos na Web, numa relação não exclusivamente de oposição, mas certamente marcada por consideráveis tensões. (PALACIOS & MUNHOZ *apud* BELOCHIO, 2009, p.4)

A grande novidade que a internet traz para a mídia especializada é a possibilidade de lidar com comunidades que habitam em territórios inexistentes. Com a chance de se comunicar com qualquer pessoa que também tenha acesso à rede, o território físico deixa de existir. A comunidade está desterritorializada. Portanto, se antes uma revista especializada no



mercado do petróleo devia, obrigatoriamente, ser vendida em bancas próximas a estaleiros, a prédios de escritórios das principais empresas do ramo e a bolsas de valores, esta necessidade passa a inexistir quando o conteúdo pode ser simplesmente acessado por um *site*. Costa faz um panorama sobre as discussões do significado de “comunidade” no mundo hiperconectado, como descreve.

Em meio a todo esse alvoroço no ciberespaço, um termo tão consolidado como o de “comunidade” vem sendo discutido e mesmo questionado por alguns teóricos. Alguns reclamam de sua falência, com um certo tom nostálgico, lamentando seu desgaste e perda de sentido no mundo atual. Outros apontam para os focos de resistência que comprovariam sua pertinência, mesmo em meio a nossa sociedade capitalista individualizante. Mas há os que acreditam, simplesmente, que o conceito mudou de sentido (COSTA, 2008, p.30)

Os estudos sobre o sentido e o funcionamento de uma comunidade têm origem em uma série de equívocos, de acordo com Costa. Equívocos baseados até mesmo em visões preconceituosas de teóricos sobre as comunidades pré-industriais, segundo o autor, que agora começam a se desfazer com o aprimoramento das pesquisas. Portanto, as comunidades virtuais existentes hoje e atendidas por mídias de nicho são uma reconfiguração das comunidades territoriais. Costa aborda o conceito.

As redes digitais representam, hoje, um fator determinante para a compreensão da expansão de novas formas de redes sociais e da ampliação de capital social em nossa sociedade. Testemunhos como o de Howard Rheingold, por exemplo, vêm comprovando que a sinergia entre as pessoas via *web*, dependendo do projeto em que estejam envolvidas, pode ser multiplicada com enorme sucesso. As diversas formas de comunidades virtuais e estratégias P2P, as comunidades móveis, a explosão dos blogs e wikis e a recente febre do Orkut são prova de que o ciberespaço constitui fator crucial no incremento do capital social e cultural disponíveis (COSTA, 2009, p.42)

As vantagens dos meios digitais sobre os analógicos são incontáveis. E tais pontos positivos incluem o alcance de consumidores que antes careciam de atendimento por parte da imprensa especializada analógica. Uma publicação especializada em petróleo pode não ser somente do interesse de funcionários da Petrobras, mas também de acionistas da empresa – que existem ao milhares em todo o Brasil – ou de estudantes de Engenharia e de Economia que se interessem pelo assunto. Ou mesmo curiosos. A possibilidade de uma distribuição ilimitada traz novos consumidores, o que pode resultar em mais anúncios ou assinaturas, dependendo do modelo de negócios adotado pela empresa, trazendo, no final das contas, o que toda empresa privada busca: capital.

#### 4. ESTUDO DE CASO: GRATUITO VERSUS PAGO

Uma das maiores motivações deste estudo foi a de poder comparar o desempenho de dois *sites* de notícias especializados com modelos de negócios diferentes entre si, o *Petronotícias* – gratuito – e o *Brasil Energia* – exclusivo para assinantes. Como os responsáveis por este último não aceitaram colaborar com entrevistas, dados de métricas, números de assinantes e vendagem da revista, todo o trabalho foi realizado a partir da análise da empresa através de produtos e informações disponibilizadas ao público.

O *Petronotícias* é um excelente exemplo prático das teorias que foram expostas ao longo deste estudo. Seu criador e diretor, o jornalista Paulo da Luz, concedeu entrevista ao autor que será destrinchada nas páginas seguintes de modo a demonstrar como os conceitos já citados refletem a realidade dos negócios da notícia. Em primeiro lugar, deve-se ressaltar o nicho de mercado no qual o *site* opera. A indústria petrolífera e de energia foi fundamental para o desenvolvimento acelerado da Humanidade ao longo do século XX. No século XXI, enquanto muitos países ainda gozam de grande aceleração econômica graças à exploração do petróleo, já se fala no fim deste recurso natural. As preocupações de como gerar energia para sustentar o planeta sem matá-lo também encontram grande repercussão mundial. Portanto, tratam-se de informações estratégicas para a indústria e para os estados nacionais e de um mercado consumidor muito aquecido e ávido por informação confiável.

Neste cenário, o *Petronotícias* elegeu informar trabalhadores da indústria da energia indo – dos executivos e diretores até os operários de estaleiros e do chão de fábrica. Em comum, a audiência não tem muito tempo para leituras longas e cansativas, quer obter a informação de forma rápida e eficiente.

O leitor quer se informar. Ele entra num *site* e vê a informação exclusiva para ele. Se clicar, vai para o *site*; se não clicar, não vai e fica sem a informação. Em geral, ele vê as principais notícias. Quatro ou cinco. Ele não quer ler dez parágrafos, não é a revista *Piauí*. Ele quer “isso, isso, aquilo, aquilo.” Tomou conhecimento. Se interessar a ele, ele procura saber. Se não interessar, acabou. O mercado é muito vivo, dinâmico. (LUZ, 2012)<sup>39</sup>

Luz entende que seu público precisa e quer se informar, mas não disponibiliza muito tempo para fazê-lo. O jornalista afirma que a intenção do *site* é “mostrar para o mercado quem faz o mercado” (LUZ, 2012). Esta estratégia é baseada na experiência do sucesso do jornal

---

<sup>39</sup> Entrevista concedida ao autor em: 8 de novembro de 2012. Disponível na íntegra no anexo 7, p.vii-xi

*Valor Econômico* diante da *Gazeta Mercantil* na busca pela liderança entre os jornais de economia segundo suas próprias impressões e análises pessoais.

Portanto, Luz não somente explora um nicho como também aposta na eficiência deste nicho para a difusão de seu material. Distribuição ponto-a-ponto, ou P2P, o mesmo modelo que levou à grande crise das gravadoras no início do século. Ele acredita que esta foi a razão do sucesso do *Valor Econômico* e investe nesta mesma estratégia com seu *site*.

Isso mexeu com uma coisa muito interessante, que é a vaidade das pessoas. Quando você pega o jornal e vê sua foto, a primeira coisa que você faz é avisar aos outros. Aquilo valoriza [o profissional], valoriza o trabalho dele. O *Valor* obteve essa linguagem. Não sei se por pesquisa ou se por visão funcional de quem idealizou o jornal, mas foi um grande achado. Então, quando a pessoa começou a se ver no jornal, ela disseminou aquilo, e o jornal foi ganhando importância. De repente, a *Gazeta* foi para o vinagre, acabou o jornal. Acabou o jornal. (LUZ, 2012)

O principal chamariz para o *Petronotícias* é uma entrevista diária com algum importante executivo do ramo da energia. Todos os dias o *site* envia um e-mail para uma lista com cerca de 12 mil endereços divulgando a entrevista e usando uma foto do entrevistado para, conforme planejado por Luz, fazer o **público** pôr a informação para circular.

Todo dia eu mando [...] uma entrevista especial exclusiva, que a gente faz com pessoas do mercado para o mercado, mostrando para o mercado quem é que o faz. Então essas mesmas pessoas fazem a mesma coisa do *Valor*. Elas multiplicam a minha entrevista, e multiplicam o meu nome. (LUZ, 2012)

Em outubro de 2012, o *site* marcou seu recorde de audiência, com mais de 163 mil *pageviews* – conforme mostra o gráfico do anexo 9 (p.xvi) –, o que dá uma média de mais de 13 mil páginas vistas por dia. No total, quase 25 mil pessoas entraram no *site*, que registrou 44.830 acessos. Isto significa uma média de 1,8 visita por pessoa, mostrando certa fidelidade de parte do público.

Os dados de acessos fornecidos pelo *Petronotícias* mostram o funcionamento das comunidades desterritorializadas. O *site* alcança públicos que dificilmente alcançaria se, em vez de mídia eletrônica, circulasse em mídia impressa. O gráfico do anexo 10 (p.xvii) lista os dez países que geram mais *pageviews* ao *site*. Na liderança, obviamente está o Brasil, sem concorrência. Mas o curioso são exatamente os dados que informam as visitas recebidas de outros países. Não seria surpresa os Estados Unidos aparecerem em segundo lugar, não fosse o fato de que é escrito apenas em português. Além de uma grande comunidade de brasileiros vivendo no país – levantamento realizado pelo Itamaraty em 2011 revelou que 1,4 milhão de

brasileiros vivem lá – o mercado de petróleo estadunidense é muito forte. Em quarto lugar, atrás dos usuários de origem desconhecida, estão as visitas vindas da Ucrânia.

E os números, apesar de serem insignificantes em relação aos acessos totais do *site*, não são pequenos a ponto de poderem ser totalmente ignorados. Para um *site* brasileiro que é focado no Brasil e não tem divulgação oficial no exterior nem conteúdo em inglês, receber mais de três mil visualizações da Ucrânia e mais de mil de França, Japão e Suécia não é algo irrelevante. De alguma maneira, as pessoas que entraram no *Petronotícias* a partir destes locais também fazem parte de uma comunidade desterritorializada. Não é a localização geográfica das pessoas que as torna público fiel, mas o interesse comum pelo mercado de energia. Um anúncio feito pelo *site* em novembro de 2012 (anexo 6, p.vi) faz uma brincadeira com o alcance das visitas – algo completamente inesperado por Luz. É possível que visitantes em locais distantes como a China estejam de alguma maneira conectados aos 12 mil leitores que recebem o e-mail diário do *site*, direta ou indiretamente. É a comunidade sem território.

Com o sucesso de seu *site* fora do Brasil – por um público presumivelmente brasileiro em sua maioria – Luz pretende criar uma versão em inglês do *Petronotícias*, o que tornaria sua abrangência ainda mais ampla.

Uma vantagem competitiva do *Petronotícias* em relação ao *site* da *Brasil Energia* é ter o conteúdo aberto. Se houvesse cobrança pela leitura do material produzido pelo *site*, a estratégia de divulgação ponto-a-ponto da maneira como pensada por Luz ficaria inviabilizada, pois ambos os pontos precisariam ser assinantes do *site*. A divulgação fica limitada somente entre quem já conhece o veículo, impossibilitando a divulgação para novos consumidores.

Pensando nesta limitação, o *New York Times* planejou o seu *paywall* para não atrapalhar a divulgação ponto-a-ponto. Se o link de um determinado artigo for compartilhado em redes sociais ou por qualquer outro meio que não seja o *site* do próprio jornal, o *paywall* vai liberar o acesso mesmo que aquele usuário já tenha ultrapassado o limite de dez reportagens em um mês. A ideia é exatamente não limitar a divulgação do conteúdo, de modo a permitir que mais pessoas possam “degustar” o *site* e se interessar pela assinatura. No caso do *site* da *Brasil Energia*, não é possível ler nada sem ser assinante.

Outro caso que também tem sido enfrentado pelo *Petronotícias* é a pirataria de conteúdo. Na internet, Luz encontra frequentemente as matérias de seu *site* copiadas em *sites*

de terceiros sem dar o devido crédito à fonte original, mas especificando os repórteres funcionários do *Petronotícias*. Luz, porém, não encara a situação como um prejuízo.

Reproduzem sem autorização. Acho ruim? Não, acho bom. Porque isso está me dando uma expansão além do que eu estou pensando. Meu próprio concorrente pega minhas entrevistas e bota lá os nomes dos meus repórteres: Rafael Godinho, Daniel Frahia. Eles não me pedem autorização. Mas eu acho bom, porque eu estou numa fase em que não estou molhando a isca, eu estou pescando. E estou pegando peixe. Isso faz parte da implantação, faz parte da credibilidade. Isso me dá crédito. (LUZ, 2012)

Apesar da visão bastante otimista de Luz, qualquer veículo de imprensa, na hora de se vender para potenciais anunciantes, precisa mostrar uma audiência, precisa apontar ao investidor quantas pessoas ele vai alcançar se anunciar. Se a audiência puder ler o material em outro lugar e não acessar o *Petronotícias* ou, pior, não tomar conhecimento da existência do *site*, o que ele terá para vender? A questão não tem resposta simples, mas o centro de produção de conteúdo de qualidade, em geral, se torna referência para o consumidor. E, sendo o conteúdo gratuito, é mais provável que o leitor, ao descobrir a verdadeira fonte da informação, acabe por se ater a ela. Esta é uma vantagem que a *Brasil Energia* não tem. Se o conteúdo do *site* ou da revista for reproduzido de maneira ilegal, o consumidor dificilmente se tornará fidelizado à revista, já que pode lê-la por outros meios, sem pagar nada.

Luz acredita que a situação de seu concorrente é uma encruzilhada sem solução fácil. Enquanto o *Petronotícias* registrou um crescimento expressivo ao longo do ano de 2012, conforme expõe o anexo 8 (p.xii-xv), a *Brasil Energia* não pode tentar conquistar público abrindo seu conteúdo, pois corre o risco de deixar seus consumidores – que pagam – insatisfeitos. Ele acredita que o risco é maior para o *site* do que para a revista impressa. A preocupação que paira sobre o *Petronotícias* é o concorrente abrir seu *site*. E passar a cobrar pela sua produção não é uma estratégia considerada por Luz.

Nunca! Esta é a diferença que eu tenho [...]. Por que eu fecharia uma informação que todo mundo pode ter acesso de graça em qualquer lugar? Você acha que a publicidade do conteúdo aberto é mais vantajosa do que a renda dos assinantes do conteúdo fechado? Para mim, 100%. Quanto mais audiência eu tiver, mais atração eu vou ter para os meus clientes. Eu não tenho departamento comercial ainda, e 90% dos anunciantes vieram até mim. Só um eu fui buscar. Tenho três repórteres trabalhando. Essa cota que eu recebo dos clientes me mantém. Se eu fizer o contrário, vou para o mesmo caminho que eles. (LUZ, 2012)

Diante do caso do *Petronotícias*, torna-se impossível não comparar com a situação da revista *Newsweek*. Enquanto o *site* rechaça qualquer possibilidade de cobrar por seu conteúdo, por acreditar que a publicidade financia os serviços melhor do que assinaturas, a revista

escolhe o caminho exatamente oposto. Assim como também o *New York Times*, por meio de seu *paywall*, transfere a maior parte de seu financiamento para os leitores, em vez de confiar na publicidade.

Apesar de ir na contramão do que alguns grande veículos fizeram em 2011 e 2012 em relação à cobrança por conteúdo, em um ponto o *Petronotícias* converge com a *Newsweek*: o futuro não está na circulação em papel. Para Luz, transformar o *site* em uma publicação impressa é uma decisão completamente fora de propósito para o negócio. “Eu vou estar no caminho inverso da realidade, porque cada vez mais se lê menos impresso. Eu sou jornalista, minha mulher é jornalista, e as minhas duas filhas não pegam em jornal papel pra ler.” (LUZ, 2012). O jornalista é radical e afirma que o papel não faz parte do futuro do jornalismo. Para Luz, jornalismo nas próximas décadas, só *online*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futuro do jornalismo com a internet, as redes sociais e a hiperconectividade mostra-se muito nebuloso. São muitas as variáveis a serem consideradas na hora de administrar o negócio de uma empresa jornalística no cenário desenhado pela comunicação social nos últimos 20 anos. O pior – para os gestores – é que a mudança é constante. As transformações, que são profundas, significativas e – por que não? – revolucionárias, começaram com o advento e a popularização da internet e não pararam mais.

Outro ponto que este estudo demonstrou é que cada empresa busca uma forma diferente de sobreviver e, mais importante, manter a relevância para a audiência. São movimentos estratégicos, que apontam em direções distintas e até opostas, como no caso do *Petronotícias* e da *Editora Brasil Energia*. Ambos apostaram em modelos de negócios completamente diversos. Enquanto um tem sua força ancorada no meio digital, a editora aposta na mídia impressa. Ao mesmo tempo, o *site* não abre mão da gratuidade absoluta de seus conteúdos, enquanto a editora mantém na venda de revistas em bancas e nas assinaturas – de impresso e de *online* – a sua captação de receitas e sobrevivência.

Infelizmente, os responsáveis pela *Editora Brasil Energia* preferiram optar por não conceder entrevistas ou dados do *site* e das vendas para colaborar com este estudo. Portanto, mesmo trabalhando com a observação e análise dos conteúdos postados online, ainda há mais a ser analisado e descoberto caso no futuro os gestores da empresa aceitem participar de pesquisas como esta.

Ambos os *sites* têm o mesmo público-alvo, buscam as mesmas pessoas, que trabalham no mesmo segmento da economia. No entanto, suas estratégias para alcançar tal audiência são profundamente distintas. Pode-se usar ainda o exemplo do *New York Times* e da *Folha de S.Paulo*. O jornal estadunidense abriu, fechou, abriu de novo e fechou de novo seu conteúdo. A empresa agora acredita que o rumo do conteúdo fechado é definitivo. Mas também acreditava nisto em 2007, quando todo o material foi disponibilizado gratuitamente *online*. A *Folha de S.Paulo* seguiu o exemplo do diário nova-iorquino, mas vai se ater à sua estratégia a longo prazo? Será que os resultados são satisfatórios? O jornal alcançou seus objetivos? E como os seus principais concorrentes na região Sudeste – *O Estado de S.Paulo* e *O Globo* – se comportaram diante de movimento tão significativo da *Folha*? Para completar, a adoção do sistema de *paywall* trouxe uma vantagem competitiva para a *Folha*? Aumentou seu número de

assinantes? Aumentou sua receita? E, passando da vertente econômica para a jornalística, trouxe maior liberdade editorial a partir de um processo de independência de anunciantes? São perguntas que ainda podem ser respondidas se outras pesquisas na área forem realizadas.

Remetendo ainda à experiência da *Newsweek*, vê-se o caso de uma revista que abandonou a publicidade para ser sustentada unicamente por seus assinantes. Ela terá vida longa? Alcançará os objetivos? Os resultados vão corresponder às expectativas da empresa? É preciso esperar que o tempo e os resultados financeiros respondam estas perguntas.

Ainda há mais perguntas do que respostas. Este estudo demonstrou que as empresas de comunicação ainda estão buscando modelos de negócios diferentes para sobreviver no mundo digital, onde a informação é fluida, abundante, e facilmente replicável. Esta configuração de fatores mostra alguns pontos interessantes sobre o futuro do jornalismo na internet. O primeiro deles é que não existe mais um padrão, como no passado. E dificilmente voltará a existir um padrão hegemônico. Diante de tantas possibilidades, tantas variáveis, tantas adversidades, cada empresa busca agir à sua maneira, procurando atingir o seu público da forma mais eficiente e rentável possível.

Outra característica que se fez presente neste estudo é que o empirismo domina as experiências mercadológicas atuais. Os veículos de imprensa trabalham na base da tentativa e erro. Ou acerto. O cenário, portanto, é muito propício a propostas criativas e inovadoras. Quem souber encontrar as melhores soluções no meio da tempestade vivida pelo jornalismo a nível mundial certamente terá espaço e boas chances. Ainda é bastante prematuro dizer se alguém vai criar um modelo de negócios padrão para todos os tipos de veículos, mas, dado o número variado de experiências feitas, torna-se mais seguro esperar que cada veículo encontre o seu próprio caminho, em vez de esperar a prevalência de um padrão único.

Todas essas condições desafiadoras mostradas aqui têm a mesma origem: a internet. A rede trouxe uma enorme torrente de conteúdos que abrange uma gama de variedade – é seguro dizer – imensurável. Tudo pode ser encontrado na internet sem grandes esforços, desde o acidente de carro que interrompeu o tráfego no Centro da cidade às mais profundas tramas de espionagem e conspirações de governos poderosos, através de uma mera consulta ao famoso *Wikileaks*<sup>40</sup>. A informação existe em abundância e todas as pessoas conectadas à internet têm acesso a ela. Portanto, os jornalistas e, principalmente, os veículos de imprensa, precisam repensar e reencontrar o seu lugar na sociedade.

---

<sup>40</sup> Disponível em: <http://wikileaks.org/>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2013.



As possibilidades são muitas e cada empresa descobrirá seu lugar. Algumas vão chegar lá, outras não. Aconteceu com as gravadoras no começo da primeira década do século, e vai acontecer igual com as empresas jornalísticas. As crises vividas por ambos os setores guardam semelhanças estruturais, já que os problemas têm a mesma espinha dorsal: a internet dando às pessoas acesso fácil e gratuito a um produto que antes era escasso e vendido por oligopólios de enormes poderes político e econômico.

A internet, com sua capacidade de ser ou de emular quase todos os meios de comunicação ao mesmo tempo, levou o CD à quase extinção. O comércio de músicas *online* tornou desnecessária e quase arcaica a venda de discos. Muitas empresas que vendiam exclusivamente CDs tiveram de fechar as portas ou de se reinventar para se adequar aos novos tempos. E o mesmo deve acontecer com a indústria da comunicação jornalística nos próximos anos. Não há motivos para que se leia cada vez mais papel, pelo contrário. A tecnologia dá às pessoas cada vez mais meios para evitar o papel, migrar para o digital. Alguns *e-readers* já conseguem emular o papel com perfeição de textura e luz, incluindo ainda os confortos da tecnologia, como busca fácil por termos, preços significativamente reduzidos e tela comandada por toques dos dedos.

Ou seja, o papel tem um concorrente muito forte nos tablets e *e-readers*, e seu futuro é incerto. Enquanto Paulo da Luz aposta que em alguns anos ele vai deixar de ser usado para informar as pessoas, há pesquisadores que acreditam na sua permanência, mas com outras funções que começam a se desenhar já hoje entre os jornais de grande circulação – os veículos privilegiam a análise dos fatos em vez da novidade, focando seus esforços em fazer o leitor entender o que está acontecendo, em vez de contar o que aconteceu ontem, algo que seu público já leu na internet.

A capacidade da internet de ser tudo ao mesmo tempo põe uma grande interrogação sobre o papel. Pode-se evocar que os meios não se substituem, mas encontram suas funções em meio às demandas do mercado. Um exemplo é o advento da televisão, que não matou o rádio, até então principal meio de comunicação. O rádio se transformou e adquiriu outras funções sociais. Hoje, a internet representa uma ameaça também à televisão, mas esta se atualizou tecnologicamente de forma a se manter atraente para sua audiência. Telas maiores, mais nítidas, mais brilhantes, alta definição, imagem digital, movimentos perfeitos, três dimensões. A televisão entrou na briga contra a internet para não se tornar peça de museu

diante dos computadores, e mesmo tendo seu conteúdo disponível na rede, suas atualizações a mantém relevante para grandes audiências.

O papel, porém, está em franca desvantagem nesta luta. Ele tem concorrentes muito eficientes e infinitamente mais práticos. Afinal, carregar um tablet na pasta e ler todas as principais informações em um aparelho leve, pequeno e conectado pode ser muito mais atraente e confortável do que carregar um jornal grande que bagunça e todos os dias é jogado no lixo, representando um desperdício num mundo onde cada vez mais se fala em reduzir os impactos da atividade humana no meio ambiente. A imprensa de papel no futuro é, portanto, uma incerteza.

No entanto, é difícil dizer se o movimento de redução – ou talvez abolição – do uso do papel na imprensa virá do consumidor ou da indústria. Conhecido por ser conservador, o segmento dos jornais impressos pode, como no exemplo do *Jornal do Brasil* ou da *Newsweek*, tomar uma atitude drástica e mudar para o meio digital em um momento que tal movimento estratégico pode se mostrar ainda um risco. No entanto, também é possível que uma migração para o digital seja forçada por uma grande demanda do consumidor no lado dos bits, deixando o impresso em segundo plano e transformando-o num produto pouco rentável.

Este estudo indica que a crise atual da indústria da comunicação, provocada pela internet, leva as empresas a buscar modelos de negócios diferentes. Crises são reconhecidamente momentos de reinvenção. E este é um processo que as empresas jornalísticas vivem hoje, buscando meios de levar sua mensagem para o maior número de pessoas possível e da maneira mais rentável possível. Cada uma a seu jeito, cada uma à sua maneira. A indústria, com base nos dados que este estudo analisou, atualmente tende mais à variedade do que à padronização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELOCHIO, Vivian. **A cauda longa da informação e suas implicações no jornalismo: estratégias comunicacionais, remediação e des-re-territorialização**. Artigo apresentado no 6º Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo, em São Bernardo do Campo, 2008. Atualizado em março de 2009 (UFSM).

BRIGGS, Mark. **JournalismNext: a practical guide to digital reporting and publishing**. Whashington: CQ Press, 2010.

COSTA, Rogério da. **Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades virtuais, inteligência coletiva**. In: ANTOUN, Henrique Henrique (Org.). Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída. Rio de Janeiro: Mauad X, 2008.

FERNANDES, Luisa de Bustamante. **O fim do JB impresso: por que a migração para a plataforma digital não foi um passo à frente**. Monografia apresentada na Escola de Comunicação da UFRJ para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – habilitação Jornalismo. Rio de Janeiro, 2012.

MANCINI, Pablo. **Hackear el periodismo: manual de laboratorio**. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

MANUAL da Redação da Folha de S.Paulo. São Paulo: Folha de S.Paulo, 2011.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SALES, Fernanda dos Santos Vivas. **A urgência sem ponteiros: uma experiência no jornalismo all news**. Monografia apresentada no Instituto de Arte e Comunicação Social da UFF para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – habilitação Jornalismo. Niterói, 2004.

### *Sites*

'Nossa preocupação é com o bom jornalismo', diz publisher do 'New York Times' – politica – versaoimpressa – Estadão: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,nossa-preocupacao-e-com-o-bom-jornalismo-diz-publisher-do-new-york-times,946575,0.htm>

Folha de S.Paulo – Todo mundo já sabia – 07/06/2009:  
<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ombudsma/om0706200901.htm>

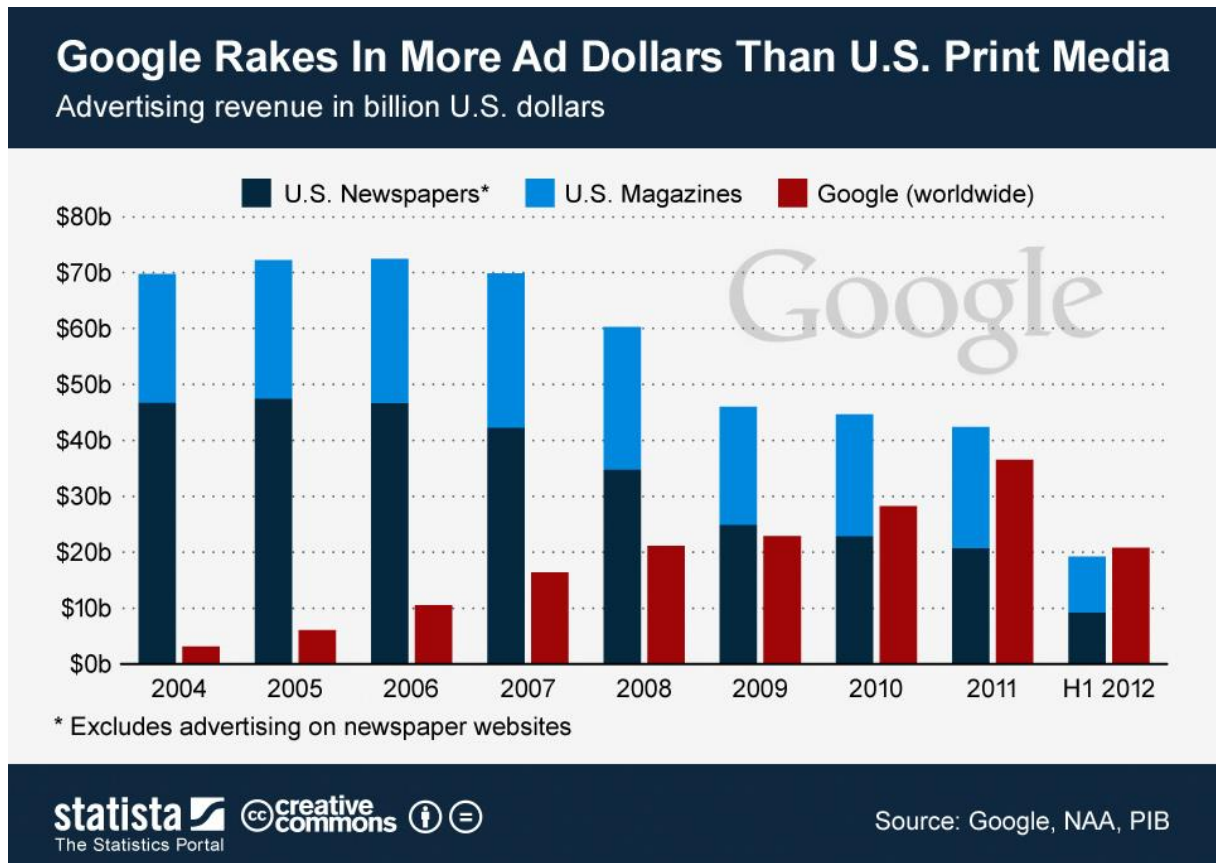
Future of Mobile News | Project for Excellence in Journalism:  
[http://www.journalism.org/analysis\\_report/future\\_mobile\\_news](http://www.journalism.org/analysis_report/future_mobile_news)

New York Times Circulation Gains Make Up for Print Losses – Businessweek:  
<http://www.businessweek.com/news/2012-12-21/new-york-times-circulation-gains-make-up-for-print-losses>

Newsweek (Memo From Tina Brown to All Staff Re: Newsweek's Digital Future):  
<http://newsweek.tumblr.com/post/33830925419/memo-from-tina-brown-to-all-staff-re-newsweeks/>

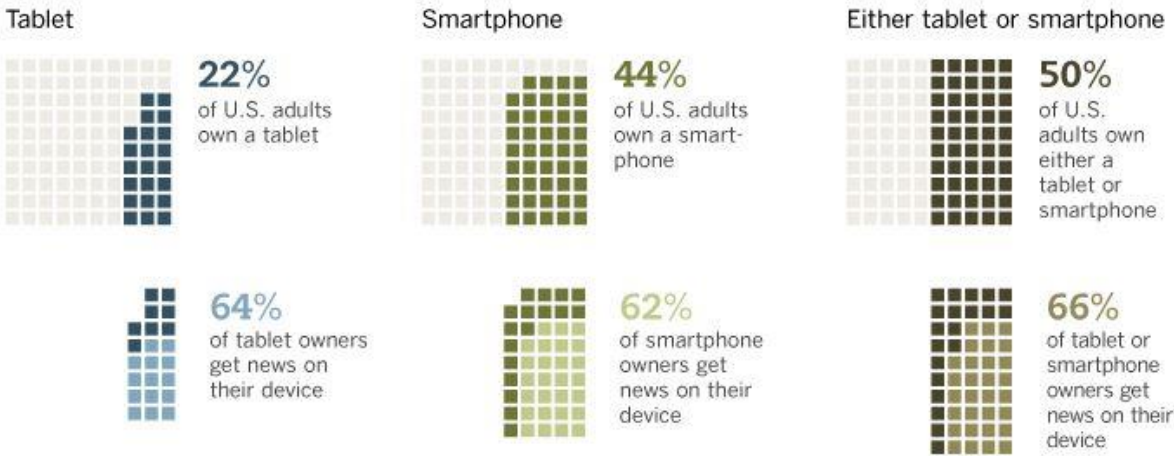
## 7. ANEXOS

**Anexo 1:** *Google* gera mais receitas com anúncios do que toda a mídia impressa nos Estados Unidos.



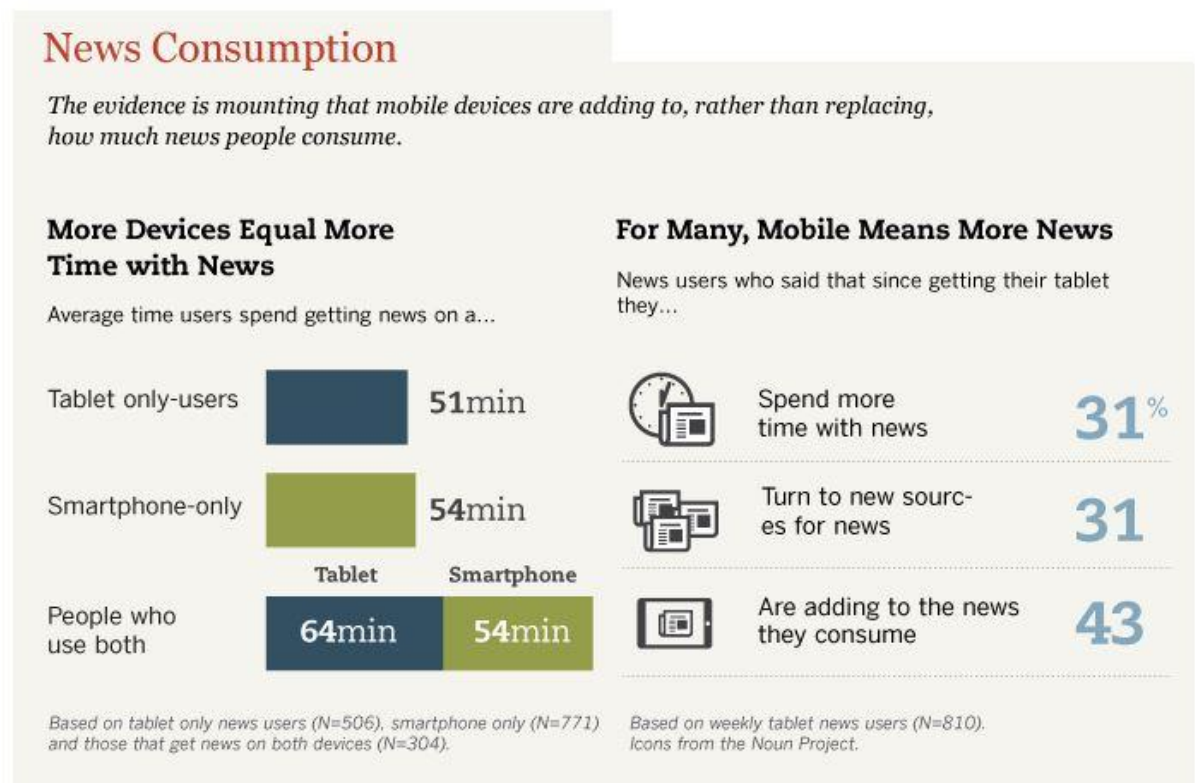
Anexo 2: Gráfico de porcentagens de uso de smartphones e tablets nos Estados Unidos.

The Growing Mobile Landscape



N=9,513.

**Anexo 3:** Leitores consomem notícia por mais tempo em meios móveis.



## Anexo 4: Comportamentos do consumidor

### Changing Behaviors

*News is tied with other popular activities on tablets such as email and playing games; on smartphones, it is behind only email.*

#### News Remains a Top Activity on Tablets...

Percent who use a tablet/smartphone to...

#### ...and on Smartphones

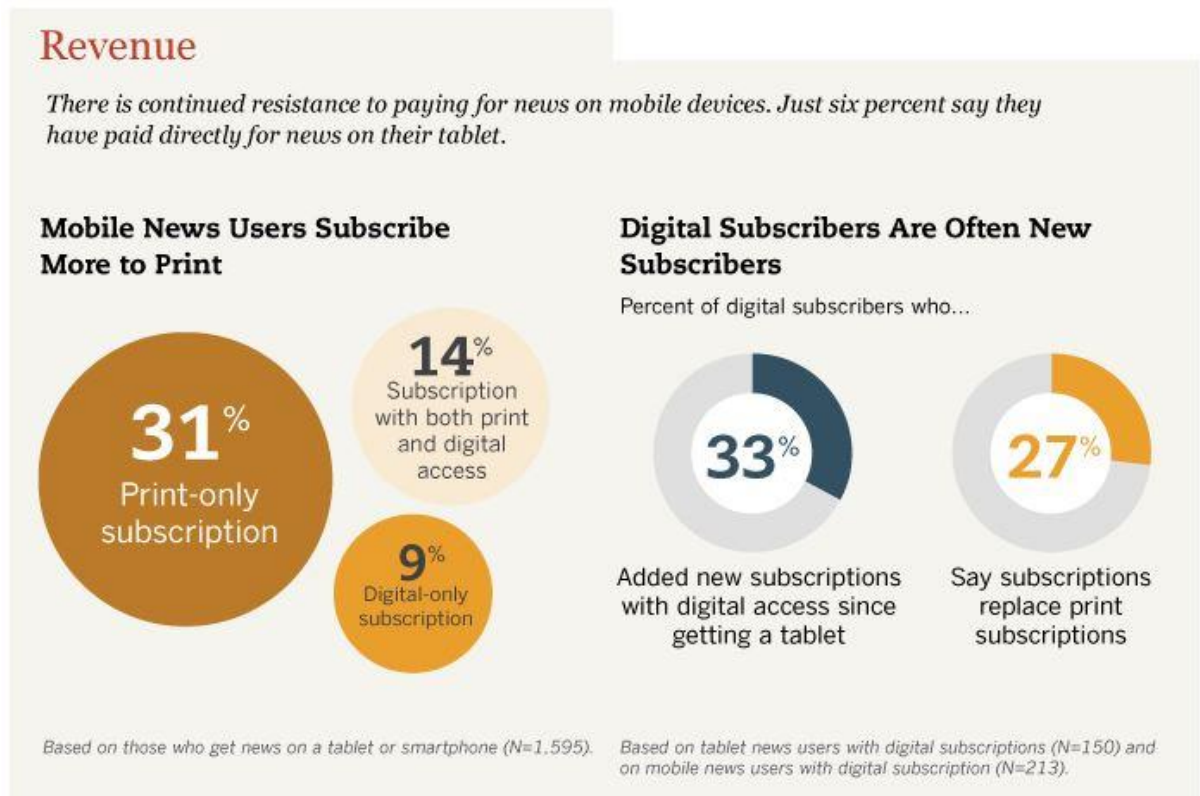
	Weekly	Daily	Weekly	Daily
 Send or receive e-mail	65%	44%	80%	61%
 Get news	64	37	62	36
 Play games	60	34	54	31
 Use social networking sites	56	34	62	46
 Read books	43	18	15	7
 Watch movies	38	12	31	8
 Shop	36	7	24	5
 Read magazines	22	6	11	4

N=2,013. Icons by The Noun Project.

N=3,947.



**Anexo 5:** Gráfico de assinaturas




**O PETRÓLEO BRASILEIRO DÁ O QUE FALAR  
ATÉ NO CAZAQUISTÃO.**

**EM OUTUBRO, O *PETRONOTÍCIAS* FOI ACESSADO  
PELA PRIMEIRA VEZ NO CAZAQUISTÃO.  
COM ESSE ACESSO, FORAM MAIS DE 160 MIL VIZUALIZAÇÕES EM  
OUTROS 85 PAÍSES.**

**ISSO FAZ DO *PETRONOTÍCIAS*, QUE JÁ ULTRAPASSOU  
1,5 MILHÃO DE ACESSOS, O SITE ESPECIALIZADO  
EM PETRÓLEO E GÁS DE *MAIOR AUDIÊNCIA*  
NESTE SEGMENTO.**

**TRAGA SEU ANÚNCIO PARA O SITE QUE SABE FALAR  
O QUE SEU PÚBLICO  
ENTENDE O QUE VOCÊ QUER DIZER.**



petronotícias

**Anexo 7:** Entrevista com Paulo da Luz, dono do *site Petronotícias*. Concedida ao autor em 8 de novembro de 2012.

**Os veículos apostam em muitos modelos de negócios diferentes e parecem perdidos.**

**Quando você criou o *Petronotícias*, por que decidiu pelo conteúdo aberto?**

Olha, eu não me sinto perdido nesse aspecto. Eu acho que a gente está trilhando um caminho bastante razoável. Em função da minha ligação com a área de engenharia, eu pensei “Vou criar um *website* para petróleo.” Já existia a revista *Brasil Energia*. É a melhor publicação do segmento, respeito muito, acho fantástica – de tal forma que eu fui lá buscar uma pessoa para fazer o projeto comigo. Chamei o Ricardo Vigliano, que é repórter lá, excelente repórter. Chamei, expliquei a ideia e ofereci 50% [do negócio], mas ele não quis sair da *Brasil Energia*. Meu projeto é ter uma entrevista diária e mandar para um mailing que eu vim a desenvolver a partir do início. Uma entrevista curta, porque as pessoas não têm muito tempo para ler. E notícias curtas, enxutas, sobre o mercado. Outra estratégia é mostrar quem é que faz o mercado. Fiz isso com base na experiência que eu vi de o principal jornal de economia – a *Gazeta Mercantil* – morrer e surgir o que é hoje o maior jornal de economia do Brasil, que é o *Valor Econômico*. Para mim, a vitória do *Valor* foi a linguagem que ele estabeleceu: mostrar para o mercado quem faz o mercado, apenas isso. A *Gazeta Mercantil* era um jornal de alta qualidade de informação, de alta credibilidade, mas que usava bico de pena. Desenhos das pessoas que ela entrevistava. Então ela entrevista você, fotografa você, [a foto] ia para um artista e o cara fazia uma caricatura sua. Uma cópia do *Financial Times*. Você pega e até hoje está lá o bico de pena. Então surgiu o *Valor Econômico*, que é uma fusão de interesses da *Folha de S.Paulo* com o jornal *O Globo*, trazendo deste tamanho, quase um quarto de página, meia página com as pessoas que estão no mercado. Isso mexeu com uma coisa muito interessante, que é a vaidade das pessoas. Quando você pega o jornal e vê tua foto, a primeira coisa que você faz é avisar aos outros. Aquilo valoriza [o profissional], valoriza o trabalho dele. O *Valor* obteve essa linguagem. Não sei se por pesquisa ou se por visão funcional de quem idealizou o jornal, mas foi um grande achado. Então, quando a pessoa começou a se ver no jornal, ela disseminou aquilo, e o jornal foi ganhando importância. De repente, a *Gazeta* foi para o vinagre, acabou o jornal. Acabou o jornal. [Ele] já tinha dificuldades, mas era um jornal de alta credibilidade e que sobrevivia, na época, de balanços. As SA [sociedades anônimas] são obrigadas a publicar ata. É um volume de dinheiro gigantesco que mantém o

jornal independente dele ter publicidade. Aquilo ali é obrigatório a empresa publicar. A empresa tem duas opções: “ou publico no mais barato ou publico no jornal que me dá credibilidade no balanço que eu vou publicar.” E os bancos veem isso. Então ela publica no *Valor Econômico*. Não publica no *O Globo* porque é caro para cacete, não publica no *O Dia* porque não tem a credibilidade de um jornal econômico, ele tem um nicho. O *Jornal do Commercio* também é respeitado, mas tem um orçamento para sua execução muito abaixo do *Valor Econômico* – que tem os melhores profissionais, bem remunerados, com mais qualidade. E hoje o *Jornal do Commercio* tem muitos estagiários, ainda sem a experiência necessária na área econômica, sem a verve da vivência do jornalismo, coisa que qualquer profissão precisa. Então o jornal paga um salário bem menor do que [pagaria a] um profissional que já sabe o que vai falar. Quando [o profissional experiente] chega num entrevistado, o cara o respeita. Ele não vê o repórter como um moleque. O repórter discute com o cara, o cara não vai dar um nó nele. Se der, vai precisar rebolar para conseguir. Então acontece outra abordagem com um jornal de credibilidade, com mais experiência. Não que o estudante não tenha qualidade muito boa, mas o *Valor* trouxe isso, e foi fundamental para a queda da *Gazeta Mercantil*. O jornal cresceu muito. Hoje, efetivamente é um jornal de maior peso entre os jornais econômicos. Essa estratégia deles foi fundamental. Então pensei: “vou usar a mesma estratégia.” Eu vi os *sites* dos outros e eles tinham uma apresentação muito dura, ruim. Muita leitura e pouca imagem. Então eu contratei um cara que fez o *site* do *Petronotícias*, e a gente criou uma coisa que pudesse ser de fácil leitura. Queria também imagem de fácil leitura. Fizemos uma borda grande. Minha filha criou a marca, que eu gostei, usando situações diferentes na área de petróleo. Tubulação, *offshore*. E aí [investi em] valorizar pessoas. Quanto mais pessoas colocar, melhor. Nem sempre tem como, pois o assunto às vezes requer uma sonda, ou outra coisa, mas o foco são as pessoas. Logo no início fui a Houston, para uma feira. Conversei com as pessoas, me apresentei, enfim. As pessoas me conheciam como assessor de imprensa, não como “o cara do *Petronotícias*.” Então fui lá, falei do *site*, da minha estratégia. A ideia era lançá-lo, sair para vender [anúncios importantes] a partir do segundo ano, e passar para inglês no terceiro. A partir de seis meses [de existência], começamos a ganhar importância. E desde o início ele se mantém. Empresas botaram dinheiro porque acreditaram no negócio. E o interessante é que a *Brasil Energia* mudou completamente o *layout* do *site* deles. A *TN Petróleo* mudou ainda mais, abrindo fotos grandes. Eles mudaram. Coincidência? Não sei, pode ser. A *Brasil Energia*, para mim, é de

alta qualidade. Não sei se um dia vou chegar ao nível deles. Espero que eu chegue, pode ser. Mas eu tenho uma vantagem fundamental, que é o seguinte: meu *site* é aberto, e o deles é fechado. E eu fico me colocando no ponto de vista do leitor. Todo dia eu mando para 12 mil pessoas uma entrevista especial exclusiva nossa, que a gente faz com pessoas do mercado para o mercado, mostrando para o mercado quem é que o faz. Então essas mesmas pessoas fazem a mesma coisa do *Valor*. Elas multiplicam a minha entrevista, e multiplicam o meu nome. Hoje, têm muitos outros *sites* usando os nomes dos repórteres e tirando o nome do *Petronotícias*. Reproduzem sem autorização. Acho ruim? Não, acho bom. Porque isso está me dando uma expansão além do que eu estou pensando. Meu próprio concorrente pega minhas entrevistas e bota lá os nomes dos meus repórteres: Rafael Godinho, Daniel Frahia. Eles não me pedem autorização. Mas eu acho bom, porque eu estou numa fase em que não estou molhando a isca, eu estou pescando. E estou pegando peixe. Isso faz parte, da implantação, faz parte da credibilidade. Isso me dá crédito. O cara que entra no meu *site*, ele não quer perder tempo, ele não tem a visão que o jornalista acha que ele tem. O leitor não quer saber quem dá a informação primeiro, isto é uma bobagem. O leitor não quer saber disso. Ele não lê *O Globo* e o *Valor* e fica pensando quem deu o quê. Quem pensa isso é o jornalista. O leitor quer se informar. Ele entra num *site* e vê a informação exclusiva para ele. Se clicar, vai para o *site*, se não clicar, não vai e fica sem a informação. Em geral, ele vê as principais notícias. Quatro ou cinco. Ele não quer ler dez parágrafos, não é a revista *Piauí*. Ele quer “isso, isso, aquilo, aquilo.” Tomou conhecimento. Se interessar a ele, ele procura saber. Se não interessar, acabou. O mercado é muito vivo, dinâmico. É muito interessante que a gente tem o Twitter, o Facebook, e em geral os compartilhamentos são de pessoas que não estão acostumadas a aparecer na mídia. Se a gente bota os caras que estão todo dia [na imprensa] – ministro [Edison] Lobão, o presidente da *Shell* – tem um ou dois que compartilham. Mas se bota um assunto da classe trabalhista ou de uma tecnologia diferente, uma coisa nova, de pessoas que não estão no dia a dia da mídia, dá uma repercussão maior. O que significa que essas pessoas é que reproduzem o negócio. Qual é a minha vantagem? É que eu não cobro. Não cobro para alguém ter acesso ao meu noticiário. Então por que alguém vai pagar para a *Brasil Energia* e para o *Valor* R\$ 1 mil, R\$ 1,2 mil por ano se pode ter de graça? Eu já falei que a *Brasil Energia* vai abrir o *site*. Se você entrar lá hoje, tem uma semana de graça. Já está começando. Eles não podem abrir, porque o cara que paga a revista não vai gostar. Tecnicamente, ele está dando uma degustação, porque ele está num impasse. Ele sabe que ao limitar o *site*, ele tem

uma audiência pequena. O outro está crescendo. A cada mês eu estou crescendo mais. É o mesmo processo do *Valor* e da *Gazeta*. Se ele não se mexer, vai ficar para trás. Não na revista, mas no *site*. Por que eu vou pagar no *site* da *Brasil Energia* se aqui no *Petronoticias* eu tenho de graça? Então ele está num impasse: “se eu abro, o cara que me paga vai ficar irritado.” Ou ele deixa de ter uma renda, ou ele vai apostar na arrogância e dizer “não vou abrir.” Mas se ele não se mexer, no *site* ele vai morrer.

**Em algum momento já pensou em fechar o conteúdo do *Petronoticias*?**

Nunca! Esta é a diferença que eu tenho e que eu sei que está acontecendo. Por que eu fecharia uma informação que todo mundo pode ter acesso de graça em qualquer lugar? Você acha que a publicidade do conteúdo aberto é mais vantajosa do que a renda dos assinantes do conteúdo fechado? Para mim, 100%. Quanto mais audiência eu tiver, mais atração eu vou ter para os meus clientes. Eu não tenho departamento comercial ainda, e 90% dos anunciantes vieram até mim. Só um eu fui buscar. Tenho três repórteres trabalhando. Essa cota que eu recebo dos clientes me mantém. Se eu fizer o contrário, vou para o mesmo caminho que eles. Não sei como eles pensam, digo pelo que eu imagino. Eles têm uma concorrência forte, que está crescendo e eles não podem sair meu lugar. A minha preocupação é eles abrirem o *site*. Aí eu não vou ter como competir com eles. Não é um medo, mas é uma preocupação. Eu vou ter que estar sempre atento. Eles são minha referência. Foram e ainda são. Estou ligado neles. Eu não sou assinante do *site* deles, sou da revista, não do *site*.

**Qual a relação que o *Petronoticias* tem hoje com o leitor? Existe uma troca?**

Existe uma troca, sim. Toda matéria nossa tem espaço para comentários e eu coloco todos. Palavrão, dependendo do que for, eu deixo mesmo.

**O que você está planejando para o futuro do *site*?**

Meu planejamento para o segundo ano é ter um departamento comercial ativo. Até hoje não tenho, não saí para vender o *site*. Mas eu estou construindo. Eu estou num período de credibilidade, dando cabeos brancos para ele. Um *site* precisa disso. Eu acho que pela resposta da audiência, a credibilidade está vindo. Não dá para comparar com a *Brasil Energia* porque eles são fechados, mas eu tenho certeza que hoje, 163 mil acessos por mês eles não têm. Também quero passar para língua inglesa no terceiro ano. É uma estrutura que não é fácil de

montar, porque tem que ser tudo em dobro, mas se eu tiver uma unidade comercial ativa suficiente eu posso administrar um segundo *site* em inglês também.

### **Você vê espaço para o *Petronotícias* na mídia impressa? Acha que seria adequado?**

Eu já pensei nisso, mas ainda não se é para o meu bico.

### **Por quê?**

Porque eu não tenho experiência suficiente para fazer isso e não tenho uma estrutura. Talvez seja um quarto passo para mim. Não sei se vale que eu me torne revista. Eu vou estar no caminho inverso da realidade, porque cada vez mais se lê menos impresso. Eu sou jornalista, minha mulher é jornalista, e as minhas duas filhas não pegam em jornal papel pra ler. Uma delas estava com o iPod na poltrona, e o telefone fixo tocou. Eu pedi para ela atender, ela levantou e disse: “caramba, quem hoje ainda liga para telefone fixo?” Parece bobagem, mas é uma realidade totalmente diferente. Essa frase dela para mim foi crucial. Eu sempre quis trabalhar com pessoas mais novas do que eu porque eu aprendo muito mais com eles. Eles podem aprender comigo, pela minha experiência, mas eu aprendo muito mais com eles pela linguagem que o jovem está trazendo para mim. Ontem mesmo o Rafa estava ali falando de energia solar e a foto era de energia eólica. Aí ele foi lá e mudou o fundo da foto no computador. Eu não sei fazer isso. Parece uma coisa babaca, mas para mim não é. É para vocês, que mexem nisso desde pequenos. Eu falo com meu netinho de um ano pelo iPod, usando o *FaceTime*<sup>41</sup>. Ele mora na Barra, e eu, na Urca. E a gente se fala na tela do iPod. *Jetsons!* Quando eu ligo para minha filha no celular e digo que quero falar com meu neto, ele, em vez de pegar o telefone e falar, pega e fica olhando para tela. Olha a geração! Então, não vai ter papel. No futuro não vai ter papel. Já tive dúvida, achei que nunca fosse acabar, mas vai. Vai acabar.

### **Então, para você, o futuro é *online*?**

Não tenho a menor dúvida.

---

<sup>41</sup> Aplicativo da Apple para dispositivos móveis (iPad, iPod e iPhone) que faz chamadas por vídeo usando a conexão com a internet.

**Anexo 8:** Acessos ao Petronotícias no mês de novembro de 2012 por ordem de origem das visitas

	País	Páginas	%	Hits	%	Largura de Banda	%
	Brasil	85.384	66.8%	1.311.215	83.9%	18,6G	78.5%
	Estados Unidos da América	25.241	19.8%	83.229	5.3%	2,1G	8.9%
	Origem não mapeada	5.205	4.1%	88.474	5.7%	1,4G	5.8%
	Ucrânia	1.932	1.5%	2.084	0.1%	60,0M	0.2%
	França	1.723	1.3%	7.204	0.5%	87,6M	0.4%
	Japão	1.251	1.0%	4.355	0.3%	111,4M	0.5%
	República Popular da China	1.086	0.8%	3.001	0.2%	80,1M	0.3%
	Federação Russa	1.007	0.8%	1.133	0.1%	34,2M	0.1%
	Alemanha	781	0.6%	8.246	0.5%	115,9M	0.5%
	Reino Unido	682	0.5%	6.482	0.4%	95,3M	0.4%
	Suécia	676	0.5%	915	0.1%	25,1M	0.1%
	Polónia	501	0.4%	583	0.0%	18,8M	0.1%
	Países Baixos	319	0.2%	3.464	0.2%	69,1M	0.3%
	Portugal	268	0.2%	7.566	0.5%	108,1M	0.4%
	Noruega	222	0.2%	9.805	0.6%	185,0M	0.8%
	Canadá	178	0.1%	3.069	0.2%	57,5M	0.2%
	Espanha	171	0.1%	2.626	0.2%	40,3M	0.2%
	União Europeia	162	0.1%	1.652	0.1%	27,5M	0.1%
	Áustria	115	0.1%	1.132	0.1%	21,8M	0.1%
	Argentina	67	0.1%	1.956	0.1%	49,2M	0.2%
	Coreia do Sul	65	0.1%	1.472	0.1%	21,1M	0.1%
	Singapura	63	0.0%	901	0.1%	24,3M	0.1%



	Itália	57	0.0%	1.135	0.1%	22,5M	0.1%
	Dinamarca	44	0.0%	927	0.1%	10,9M	0.0%
	Venezuela	43	0.0%	277	0.0%	11,2M	0.0%
	Índia	34	0.0%	739	0.0%	13,9M	0.1%
	Luxemburgo	24	0.0%	120	0.0%	1,8M	0.0%
	Angola	23	0.0%	715	0.0%	7,8M	0.0%
	Austrália	23	0.0%	409	0.0%	7,6M	0.0%
	Irlanda	22	0.0%	329	0.0%	3,9M	0.0%
	Arábia Saudita	21	0.0%	74	0.0%	3,6M	0.0%
	Emirados Árabes Unidos	21	0.0%	370	0.0%	6,4M	0.0%
	Costa do Marfim	17	0.0%	76	0.0%	1,2M	0.0%
	Equador	17	0.0%	137	0.0%	19,8M	0.1%
	Suíça	17	0.0%	590	0.0%	5,9M	0.0%
	Letônia	15	0.0%	15	0.0%	655,2k	0.0%
	Colômbia	13	0.0%	455	0.0%	31,9M	0.1%
	Paraguai	13	0.0%	333	0.0%	2,8M	0.0%
	Chile	13	0.0%	473	0.0%	40,4M	0.2%
	Moçambique	12	0.0%	325	0.0%	5,6M	0.0%
	Quênia	12	0.0%	12	0.0%	259,4k	0.0%
	Turquia	11	0.0%	75	0.0%	1,2M	0.0%
	México	11	0.0%	439	0.0%	117,3M	0.5%
	Filipinas	11	0.0%	61	0.0%	3,0M	0.0%
	Tailândia	10	0.0%	211	0.0%	2,3M	0.0%
	Bélgica	10	0.0%	202	0.0%	3,4M	0.0%
	Moldávia	10	0.0%	10	0.0%	207,5k	0.0%
	Taiwan	10	0.0%	11	0.0%	600,1k	0.0%
	Malásia	9	0.0%	98	0.0%	2,3M	0.0%
	Islândia	9	0.0%	296	0.0%	2,5M	0.0%
	Desconhecido	9	0.0%	437	0.0%	6,3M	0.0%
	Peru	9	0.0%	405	0.0%	54,2M	0.2%

	Mónaco	8	0.0%	224	0.0%	3,7M	0.0%
	Bolívia	8	0.0%	131	0.0%	1,6M	0.0%
	Ligação por satélite	7	0.0%	162	0.0%	1,9M	0.0%
	Egito	7	0.0%	56	0.0%	751,3k	0.0%
	Finlândia	7	0.0%	382	0.0%	4,5M	0.0%
	Geórgia	6	0.0%	6	0.0%	271,7k	0.0%
	Israel	6	0.0%	57	0.0%	649,7k	0.0%
	Gana	5	0.0%	56	0.0%	758,9k	0.0%
	Seychelles	4	0.0%	4	0.0%	102,8k	0.0%
	República Dominicana	4	0.0%	53	0.0%	1,3M	0.0%
	Bulgária	4	0.0%	147	0.0%	1,3M	0.0%
	Cazaquistão	4	0.0%	102	0.0%	1,0M	0.0%
	Indonésia	4	0.0%	98	0.0%	1,9M	0.0%
	República Checa	4	0.0%	56	0.0%	793,9k	0.0%
	Bielorrússia	4	0.0%	4	0.0%	136,9k	0.0%
	Cabo Verde	4	0.0%	166	0.0%	2,4M	0.0%
	Grécia	3	0.0%	6	0.0%	2,1M	0.0%
	Uruguai	3	0.0%	63	0.0%	1,3M	0.0%
	Irão	3	0.0%	32	0.0%	210,5k	0.0%
	Nova Zelândia	3	0.0%	52	0.0%	462,5k	0.0%
	Romênia	2	0.0%	4	0.0%	396,8k	0.0%
	Ilhas Maurícias	2	0.0%	2	0.0%	102,4k	0.0%
	Eslováquia	2	0.0%	49	0.0%	420,6k	0.0%
	Vietname	2	0.0%	4	0.0%	212,6k	0.0%
	Paquistão	2	0.0%	2	0.0%	78,6k	0.0%
	Mongólia	2	0.0%	2	0.0%	32,6k	0.0%
	Sérvia	1	0.0%	4	0.0%	524,2k	0.0%
	Costa Rica	1	0.0%	8	0.0%	2,0M	0.0%
	Azerbaijão	1	0.0%	1	0.0%	43,9k	0.0%

	Tunísia	1	0.0%	1	0.0%	33,6k	0.0%
	Ilhas Virgens Americanas	1	0.0%	1	0.0%	50,6k	0.0%
	Nova Caledónia	1	0.0%	52	0.0%	462,5k	0.0%
	Uzbequistão	1	0.0%	2	0.0%	60,6k	0.0%
	Porto Rico	1	0.0%	49	0.0%	1,4M	0.0%
	África do Sul	1	0.0%	5	0.0%	11,7k	0.0%
	Líbia	1	0.0%	1	0.0%	34,1k	0.0%
	Namíbia	1	0.0%	51	0.0%	520,1k	0.0%
	Lituânia	1	0.0%	1	0.0%	55,1k	0.0%
	Jordânia	1	0.0%	1	0.0%	33,4k	0.0%
	Argélia	1	0.0%	5	0.0%	114,4k	0.0%
	Camarões	1	0.0%	49	0.0%	449,5k	0.0%

## Anexo 9: Outubro 2012 – recorde de acessos ao *Petronotícias*

### Sumário

<b>Período reportado</b>	Mês Out 2012				
<b>Primeira visita</b>	01 Out 2012 - 00:00				
<b>Última visita</b>	31 Out 2012 - 23:59				
	Visitantes únicos	Número de visitas	Páginas	Hits	Bytes
Tráfego visto *	<b>24896</b>	<b>44830</b> (1.8 visitas/visitante)	<b>163299</b> (3.64 Páginas/Visita)	<b>2017122</b> (44.99 Hits/Visita)	<b>33.30 GB</b> (778.81 KB/Visita)
Tráfego não visto *			<b>121486</b>	<b>186807</b>	<b>4.92 GB</b>

\* Tráfego não visto é tráfego gerado por robots, worms ou respostas com código especial de status HTTP.











### Histórico Mensal



Mês	Visitantes únicos	Número de visitas	Páginas	Hits	Bytes
Jan 2012	10243	16461	57797	686168	14.20 GB
Fev 2012	9505	15806	48587	664054	10.86 GB
Mar 2012	13321	21841	181096	1020552	16.18 GB
Abr 2012	13795	22859	72725	971978	17.37 GB
Mai 2012	16143	28879	103810	1252429	21.95 GB
Jun 2012	15179	27115	94545	1192659	18.68 GB
Jul 2012	15460	28494	95660	1313443	22.01 GB
Ago 2012	19028	35222	119022	1626963	24.61 GB
Set 2012	22778	38680	120910	1832938	29.13 GB
Out 2012	24896	44830	163299	2017122	33.30 GB
Nov 2012	19791	36386	127774	1562535	23.73 GB
<b>Dez 2012</b>	5473	9828	37791	403938	6.15 GB
Total	185612	326401	1223016	14544779	238.16 GB



**Anexo 10:** 10 países de onde o *Petronotícias* recebe mais *pageviews*

Países (Primeiros 10) -					
	Países		Páginas	Hits	Bytes
	Brazil	br	114669	1710547	27.23 GB
	United States	us	29707	102145	2.47 GB
	Desconhecido	unknown	4555	87544	1.55 GB
	Ukraine	ua	3087	3137	116.03 MB
	France	fr	1526	10923	145.17 MB
	Japan	jp	1325	5904	124.34 MB
	Sweden	se	1153	1807	53.72 MB
	Russian Federation	ru	964	1468	44.10 MB
	Great Britain	gb	963	9085	146.06 MB
	China	cn	802	3087	95.25 MB
	Outros visitantes		4548	81475	1.34 GB